DIETER CLASSEN

Die Organisation von schweizerischen und deutschen Papiergroßhandelsunternehmungen

1957
DRUCKEREI GEBRÜDER WESTER ANDERNACH/RHEIN

Die Organisation von schweizerischen und deutschen Papiergroßhandelsunternehmungen

INAUGURALDISSERTATION
zur Erlangung der Würde eines Doctor rerum politicarum
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

vorgelegt von
DIETER CLASSEN, lic. rer. pol.
von München

1957
DRUCKEREI GEBRÜDER WESTER ANDERNACH/RHEIN

Die Fakultät hat diese Arbeit am 21. Februar 1957 auf Antrag von Prof. Dr. Walter Müller als Dissertation angenommen, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Auffassungen Stellung nehmen zu wollen.

Herrn Professor Dr. Alfred Walther †
in dankbarer Erinnerung zugeeignet

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41547619_0081

INHALTSVERZEICHNIS

Seite

I. Einleitung 5

A. Die Organisationslehre und die organisatorischen Grundbegriffe 5

B. Der Papiergroßhandel 11

1. Der Papiergroßhandel als Glied der Volkswirtschaft 11

2. Die Papiergroßhandlung als Gegenstand betriebswirtschaftlich-organisatorischer Untersuchungen 15

II. Grundlagen der Organisation der Papiergroßhandelsunternehmung 17

A. Die Rechtsform 17

B. Die Kapazität 21

C. Das Personal 25

1. Die Personalauswahl 25

2. Die Ausbildung und Anleitung des Personals . 29

III. Organisatorische Gliederung der Papiergroßhandelsunternehmung 34

A. Die Arbeitsaufgaben 34

1. Zweckaufgaben 35

2. Verwaltungsaufgaben 37

B. Die Stellen 39
1. Die Stellengliederung nach Arbeitsaufgaben und Funktionen 39
2. Darstellung der einzelnen Stellen, ihrer Rangstufen, ihrer Kompetenzen und der Verkehrswege unter Abstrahierung vom Arbeitsablauf 42
a) Die Geschäftsleitung 46
b) Ressort Verwaltung 47
c) Ressort Einkauf 51
d) Ressort Verkauf 59
C. Der Arbeitsablauf 71
1. Allgemeines 71
2. Die Arbeitsverrichtung der Stellen und ihr Verkehr untereinander in ablaufmäßiger Betrachtung 75
D. Besondere Fehler der organisatorischen Gliederung und des Arbeitsablaufes in Papiergroßhandelsunternehmungen 84
1. Fehler in dem organisatorischen Aufbau . . . 84
2. Fehler im Arbeitsablauf 86

IV. Literaturverzeichnis . . . . . I-VII

I. Einleitung

A. Die Organisationslehre und die organisatorischen Grundbegriffe

Es ist Aufgabe der vorliegenden Arbeit, die Organisation von Papiergroßhandlungen darzustellen.

Insbesondere soll unter Beachtung von Gegebenheiten der Wirtschaftspraxis mit den durch die allgemeine betriebswirtschaftliche Organisationslehre herausgebildeten theoretischen Erkenntnisse versucht werden, die speziellen organisatorischen Probleme der Papiergroßhandelsunternehmungen zu durchleuchten und zu lösen. Es handelt sich somit um die Anwendung einer zumindest in ihren Grundzügen bestehenden allgemeinen Theorie, mit deren Erkenntnissen die Besonderheiten der Unternehmungen der Großhandelsstufe eines Wirtschaftszweiges kritisch gewürdigt werden sollen.

Der Organisation innerhalb des Zweckgebildes „Unternehmung" bedarf es deshalb, weil in ihr in der Regel eine Mehrzahl von Menschen und sachlichen Hilfsmitteln auf bestimmte Unternehmungsziele ausgerichtet werden müssen. Die Notwendigkeit der organisatorischen Tätigkeit innerhalb der Unternehmung wird umso unumgänglicher, je größer die Arbeitsteilung ist. Zu den wesentlichen Voraussetzungen für die Existenz einer Großhandelsunternehmung gehört die Fähigkeit, die zu erbringenden Leistungen möglichst vollkommen auf die Ansprüche des Marktes abzustimmen. Hier sei als eine der be-

deutendsten qualitativen Merkmale der Großhandelsleistungen und insbesondere der Leistung des Papiergroßhandels die Kurzfristigkeit der Lieferung genannt. Kurzfristige Lieferbarkeit heißt, jederzeit jede nachgefragte Warenart in der nachgefragten Quantität des Branchensortiments schnellstens dem Abnehmer verfügbar zu machen. Schnelligkeit des Arbeitsablaufes und gute Anpassungsfähigkeit an die dauernd wechselnden Marktsituationen setzen jedoch eine gut durchdachte zweckmäßige Organisation voraus. Organisationsfehler führen zu unnötigen Reibungen innerhalb der Unternehmung, die leistungsverschlechternd und kostenerhöhend wirken müssen. Jede der beiden möglichen Folgen bringt gewöhnlich eine Verschlechterung der Absatzmöglichkeiten der Großhandelsunternehmung mit sich. Eine niedrigere Absatzquote hat aber wiederum höhere Leistungseinheitskosten zur Folge, da die größtenteils langfristig fixen Kosten der Großhandlungen und insbesondere der Papiergroßhandlungen im Verhältnis zu den variablen Kosten sehr hoch sind.

Um unsere Aufgabe lösen zu können, ist es erforderlich, festzuhalten, was wir unter „Organisieren" und „Organisation" zu verstehen haben.

Die Organisationslehre ist eine relativ junge Wissenschaft. Organisationsprobleme wurden bis in neuere Zeit hinein größtenteils im Rahmen anderer Fragenkomplexe als solcher betriebswirtschaftlicher Art[1]) abgehandelt. Es besteht daher auch keine einheitliche Meinung darüber, welcher Inhalt den Begriffen „Organisieren" und „Organisation" beizulegen ist. Zu den verschiedensten Begriffsinhalten dieser Worte im Alltagssprachgebrauch treten sehr viele Inhalte wissenschaftlicher

[1]) Das Organisationsproblem trat in der Vergangenheit zunächst fast ausschließlich im Zusammenhang mit den drei großen menschlichen Beziehungsgebilden Staat, Kirche und Heer auf.

Organisationsbegriffe hinzu. Ulrich[2]) setzt sich in seinem Buche „Betriebswirtschaftliche Organisationslehre" mit den Inhalten der Organisationsbegriffe der verschiedensten Autoren gründlich auseinander. Wir wollen weder seine interessanten Ausführungen an dieser Stelle wiederholen, noch haben wir den Ehrgeiz, den ungezählten Definitionen unbedingt weitere hinzufügen zu wollen. Uns kommt es lediglich darauf an, Definitionen zu finden, die für die Lösung der uns gestellten Aufgabe als gedankliches Werkzeug verwendet werden können. Sofern jedoch ein solcher, für uns zweckmäßiger Begriffsinhalt bereits festgelegt worden ist, erübrigen sich eigene Begriffsumschreibungen.

Es ist das Verdienst Ulrichs, als erster eine spezifisch betriebswirtschaftliche Organisationslehre geschaffen zu haben. Er definiert „Organisation" als „ein System von Regelungen, die die Ausrichtung mehrerer Aufgabenträger und ihrer Arbeitsleistungen auf eine zu lösende Hauptaufgabe bezwecken" und „Organisieren" als „diejenige Tätigkeit, die die Ausrichtung mehrerer Aufgabenträger und ihrer Arbeitsleistungen auf eine zu lösende Hauptaufgabe bezweckt".[3])

Vergleicht man die Ulrichschen Definitionen mit denjenigen anderer Autoren, so z. B. mit denjenigen von Leitner, Nordsieck, Grimshaw und Sombart, so ist leicht festzustellen, daß sie sich von den seinigen im wesentlichen nur durch geringere Prägnanz unterscheiden. Einen wesentlichen anderen Inhalt legt jedoch Schnutenhaus in seiner ein Jahr nach Ulrichs Werk erschienenen „Allgemeinen Organisationslehre" den beiden Begriffen zugrunde. Der Begriffsinhalt, den Schnutenhaus dem

---

[2]) Ulrich, H.: „Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949, S. 15-27 und 33-36.
[3]) Ulrich, H., a. a. O. S. 26.

Worte Organisation verleiht, ist bei weitem enger als derjenige Ulrichs, denn er sieht lediglich den Mantel um den Komplex der Tätigkeiten, also letztlich die eine gesetzte Ordnung garantierenden Kontrollmaßnahmen als Organisation an.[4])

Es ginge weit über das Ziel dieser Arbeit hinaus, ermitteln zu wollen, welcher der beiden Begriffe der objektiv richtige ist. Letztlich kommt es auch nur darauf an, was man im Hinblick auf die Klärung eines bereits umrissenen feststehenden Problemkreises unter dem Begriff verstehen will, um ihn als zweckmäßiges Werkzeug benutzen zu können.

Wir wollen die Gestaltung der Stellengliederung und des Arbeitsablaufes innerhalb einer Papiergroßhandelsunternehmung und nicht nur, wie Schnutenhaus, die Gewährleistung der Überwachung einer existenten Ordnung darstellen. Somit erscheint uns die Benutzung der Ulrichschen Begriffe „Organisieren" und „Organisation" unter Einschränkung auf das spezielle Ziel zweckmäßig, auch dann, wenn man uns vorhalten kann, Ordnen mit Organisieren zu verwechseln.[5])[6])

Wir verstehen daher unter Organisation von Papiergroßhandelsunternehmungen das System von Regelungen innerhalb einer solchen Unternehmung, die die Ausrichtung mehrerer Aufgabenträger und ihrer Arbeitsleistungen auf die zu lösende Hauptaufgabe der Unternehmung bezwecken.[7]) Die Organisation ist also die Folge einer ausrichtenden Tätigkeit innerhalb des zu betrachtenden Gebildes Papiergroßhandelsunternehmung.

---

[4]) Schnutenhaus, O. R.: „Allgemeine Organisationslehre", Berlin 1951, S. 12 ff.

[5]) Vergleiche Schnutenhaus, O. R., a. a. O., S. 14 ff.

[6]) Ulrich will eben einen weiten Problemkreis behandelt wissen und versteht daher unter „Organisieren" auch die ordnende ausrichtende Tätigkeit, während Schnutenhaus diese Tätigkeit als untergeordnet und problemlos ansieht, und nur die Gewährleistung der Einhaltung einer solchen Ordnung - deren Entstehen also nichtorganisatorischer Natur ist - als Gegenstand seiner Lehre ansieht.

[7]) Vergleiche hierzu Ulrich, H., a. a. O. S. 55.

In den Hauptteilen der vorliegenden Arbeit wird dem Begriffsinhalt der Ulrichschen Definition entsprechend folglich der organisatorische Aufbau und der Arbeitsablauf in einer Papiergroßhandelsunternehmung zu betrachten sein. Wenn vorweg eine kurze Darstellung der Unternehmungsformen und der Unternehmungsgrößen im Papiergroßhandel erfolgt, so geschieht es, obwohl diese Gebiete definitionsgemäß nicht zum organisatorischen Problemkreis, sondern zur „Wahl der zur Erreichung des Zieles geeigneten Mittel"[8]) gehören, weil es sich bei diesen beiden Faktoren um den für gewöhnlich längere Zeit gültigen Rahmen handelt, in dem organisiert werden soll, und dieser Rahmen von vornherein das Ergebnis der organisatorischen Tätigkeit zu beeinflussen vermag.

Nach der Erläuterung der Begriffe „Organisieren" und „Organisation" sind hier nun noch einige andere, für das Verständnis der folgenden Ausführungen notwendige begriffliche Präzisierungen vorzunehmen.

Zunächst bedürfen die beiden in der vorstehenden Definition des Wortes Organisation enthaltenen Begriffe „Aufgabenträger" und „Arbeit" der Klärung.

Als Aufgabe einer Papiergroßhandelsunternehmung ist die Erstellung von am Markte erwünschten Dienstleistungen, die ihren Ausdruck im Umsatz von Papieren[9]) und Papierwaren finden, anzusehen. Diejenigen Personen sowie Kombinationen von Personen und technischen Hilfsmitteln, denen jeweils ein Teil dieser Aufgabe zur Lösung übertragen wird, wollen wir als Aufgabenträger bezeichnen. Ausschließlich Aufgabenträger sind diese Leistungsquellen je-

---

[8]) Ulrich, H., a. a. O., S. 19.

[9]) Der Umsatz umfaßt den gesamten Dienstleistungsprozeß des Großhandels, der aus Beschaffung, Lagerung, Warenaufbereitung und Absatz besteht.

doch nur, wenn wir den organisatorischen Aufbau der Unternehmung betrachten, also dann, wenn man vom Arbeitsablauf abstrahiert. Bei Einbeziehung des Arbeitsablaufes werden die Aufgabenträger folglich zu Arbeitsträgern.[10])

Arbeit ist in unserem Sinne die menschliche Tätigkeit, die mit oder ohne Zuhilfenahme von sachlichen Hilfsmitteln auf die Lösung der Unternehmungsaufgabe gerichtet ist.

Den Aufgabenträgern unterliegen je nach Art und Umfang der von ihnen zu erbringenden Teilleistungen verschiedene Funktionen, die in Leitung, Ausführung oder Kontrolle bestehen können. Das gesamte Aufgabenfeld wird von den drei Funktionen durchzogen, so daß jede Teilaufgabe von jedem der drei Funktionsbereiche berührt wird; denn sowohl die Gesamtaufgabe als auch jeder Teil von ihr bedarf zur Lösung sowohl der Leitung als auch der Ausführung und der Kontrolle. Auch die Funktionen lassen sich zerlegen, so z. B. die Leitungsfunktion nach Ulrich in Grundsatzentscheid, Disposition und Mitsprache.[11])

Als letztes scheint noch die Klärung des Begriffes „Stelle" erforderlich zu sein.

Nach Ulrich besteht eine Stelle „aus einem oder mehreren Arbeitsträgern, welche bestimmte Aufgaben zu lösen oder Funktionen zu erfüllen haben und dazu mit Kompetenz und Verantwortung ausgestattet sind". Eine qualifizierte Form der Stelle ist die Instanz, die dadurch gekennzeichnet ist, daß sie eine Leitungsfunktion auszuüben hat, also mit Befehlsgewalt über Personen ausgestattet ist.[12])

---

[10]) Ulrich, H., a. a. O., S. 105.
[11]) Ulrich, H., a. a. O., S. 110.
[12]) Vergleiche Ulrich H., a. a. O., S. 114 und 131.

B. Der Papiergroßhandel

1. Der Papiergroßhandel als Glied der Volkswirtschaft

Unter Großhandel versteht man entweder die Gesamtheit aller ausschließlich oder vorwiegend großhandeltreibenden Unternehmungen, oder aber die großhändlerische Tätigkeit. Die aktive Großhandelstätigkeit ist nicht ausschließlich eine Domäne der als Großhandlungen anzusprechenden Unternehmungen, sondern sie wird auch von Produzenten und anderen Wirtschaftssubjekten ausgeübt.

Uns interessiert im Rahmen dieser Arbeit die Unternehmung, deren Hauptzweck der Großhandel und speziell derjenige mit Papier ist. Von diesen Unternehmungen werden wir vor allem diejenigen unter dem organisatorischen Aspekt betrachten, die sich mit dem Feinpapiergroßhandel befassen. Unter Feinpapier sind Papiere und Kartons zu verstehen, die ihrer Beschaffenheit nach bedruck- oder beschreibbar sind und nicht vorwiegend für Verpackungszwecke Verwendung finden.

Die Feinpapiergroßhandlungen sind Unternehmungen, deren wirtschaftliche Aufgabe vorwiegend darin besteht,[13]) Papiere,

[13]) Die Sortimente der Papiergroßhandlungen sind selten auf die eigentlichen Feinpapiere beschränkt, sondern umfassen in geringem Maße auch Packpapiere und Papierbeutel. Pappen sind dagegen kaum im Sortiment einer Feinpapiergroßhandlung enthalten.

vor allem Feinpapiere, bei inländischen und ausländischen Produzenten sowie Importhändlern einzukaufen und sie an gewerbsmäßige Verarbeiter und Einzelhändler abzusetzen.[14]) Folglich sind die von ihnen erbrachten Leistungen Dienstleistungen, die vor allem in der Überbrückung von Raum und Zeit bestehen. Leistung ist nicht die Ware; sie steht lediglich in einem akzessorischen Verhältnis zu ihr.[15]) Im einzelnen findet die Dienstleistung des Papiergroßhandels ihren Ausdruck in der Lagerung der Waren (Zeitüberbrückung zwecks Ausgleich der sich aus der mangelnden Übereinstimmung zwischen Erzeugung und Bedarf ergebenden Divergenzen), im Transport (Raumüberbrückung, die deshalb bedeutend ist, weil die Papiererzeugung an bestimmte natürliche Voraussetzungen gebunden ist und daher standortmäßig nicht konsumorientiert sein kann), in der Aufbereitung der Ware (Verpackung und Veränderung im Sinne von Lochen, Schneiden, Falzen etc. und in der Klimatisierung), in der Kreditierung der Gegenleistungen der Abnehmer (Zeitüberbrückung), in der Kundenberatung und in der Erzeugungs- und Verbrauchslenkung. Zu den wesentlichen hier aufgeführten Teilleistungen treten in Kriegszeiten noch die unfreiwilligen Leistungen durch Ausführungshilfe bei der administrativen Konsumlenkung (Rationierung) und gegebenenfalls auch Produktionslenkung hinzu.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Papier- und Pappenproduktion der Bundesrepublik Deutschland in

---

[14]) Das sind im einzelnen: Druckereien, Buch- und Zeitschriftenverlage, Buchbindereien und Papierverarbeitungsunternehmungen der verschiedensten Art (Faltschachtelfabriken und Briefhüllenfabriken). Papier- und Schreibwareneinzelhandlungen sind als Abnehmer für den Feinpapiergroßhandel nur von geringer Bedeutung.

[15]) Vergleiche Walther, A: „Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung", Bd. I Der Betrieb, Zürich 1953, S. 241.

den Jahren 1949 bis 1955 und den Anteil der Papier- und Pappengroßhandlungen in ihrem Absatz.[16])

Jahr	Gesamtpapierproduktion *)	davon direkt abgesetzt	davon abgesetzt über Feinpapiergroßhandel		Packpapiergroßhandel		Pappengroßhandel	
1949	1 261	81,2%	131	10,4%	73	5,8%	33	2,6%
1950	1 565	79,4%	170	10,9%	107	6,8%	45	2,9%
1951	1 805	77,3%	224	12,4%	131	7,3%	54	3,0%
1952	1 695	78,0%	202	11,9%	122	7,2%	49	2,9%
1953	1 969	79,1%	221	11,2%	136	6,9%	55	2,8%
1954	2 301	78,6%	267	11,6%	157	6,8%	69	3,0%
1955	2 515	78,7%	279	11,9%	174	6,5%	74	2,9%

*) alle Zahlen in 1 000 t

Bei der Betrachtung dieser Zahlen gewinnt man leicht den Eindruck, daß dem Absatz von Papieren und Pappen über den Papier- und Pappengroßhandel, gesamthaft gesehen, in Deutschland keine überragende Bedeutung zukomme. Zieht man jedoch z. B. die spezifizierten Produktionszahlen des Jahres 1950 zur Betrachtung heran,[17])[18]) so kommt man zumindest in Hinblick auf den Feinpapiersektor zu einem anderen Ergebnis.

[16]) Ergebnis einer unveröffentlichten Untersuchung eines deutschen Papierwirtschafts-Verbandes.

[17]) Die Zellstoff-, Holzstoff-, Papier- und Pappenindustrie im Jahre 1950 S. 75, zusammengestellt von der Treuhandstelle der Zellstoff- und Papierindustrie, Wiesbaden 1951.

[18]) Das Verhältnis der einzelnen Erzeugnisgruppen zueinander ist in den dem Jahre 1950 folgenden Jahren ziemlich gleich geblieben.

Der Feinpapiergroßhandel, dessen Handelsobjekt vor allem die Schreib-, Druck- und Sonderpapiere sind,[19]) setzte von den im Jahre 1950 produzierten 458 000 t Druck-, Schreib- und Sonderpapieren 170 000 t ab. Das sind 37%, während der Absatzanteil an der Gesamtproduktion nur 10,9% ausmacht. Berücksichtigt man ferner, daß ein Teil der Sonderpapiere ihres Charakters wegen außerhalb der Papiergroßhandelssortimente und des Interessenbereiches der herkömmlichen Abnehmer des Papiergroßhandels liegt (z. B. Tapetenrohpapiere, Isolierpapiere und andere technische Papiere), so erhöht sich der Anteil des Feinpapiergroßhandels am Absatz der im Inland erzeugten Druck-, Schreib- und restlichen Sonderpapiere auf annähernd 50%. Zeitungsdruckpapiere werden fast ausschließlich ohne Beteiligung des selbständigen Großhandels direkt an die Verwender - Druckereien und Verlage - geliefert, weil es sich um einen einheitlichen, gleichbleibenden, auf lange Sicht bestimmbaren Bedarf handelt, keine beachtlichen Qualitätsrisiken gegeben sind, und ein Reifungsprozeß durch längere Lagerung nur in Ausnahmefällen erfolgen muß, so daß in diesem Falle kaum Raum für irgendwelche spezifischen Großhandelsleistungen bleibt.

Der Absatz des Papiergroßhandels erfolgt an solche Abnehmer, die den Dienstleistungen des selbständigen Großhandels mehr Nutzen beimessen, als die Verteuerung der Ware durch den Handelsspannenzuschlag ausmacht.[20]) Das heißt, daß sie

---

[19]) In der vorliegenden Arbeit wird auf schweizerische und deutsche Verhältnisse Bezug genommen. Leider sind jedoch in der Schweiz bisher von keiner Institution Erhebungen gemacht worden, die etwas über den Anteil des Papiergroßhandels am Absatz der schweizerischen Papierproduktion aussagen würden.

[20]) Im Grunde genommen kann natürlich jeder Papierverwender direkt von den Produzenten beziehen. Das hat aber zur Folge, daß er sich eine spezielle Marktübersicht beschaffen und erhalten muß und in der Regel lange auf die Ausführung seiner Bestellung zu warten hat, was insbesondere für den kleinen Drucker, Buchbinder und Papierverarbeiter zu kompliziert oder gar unmöglich ist. (Kurze Lieferter-

oder die Produzenten gleichartige Leistungen überhaupt nicht, nicht in gleicher Qualität oder nicht zu gleichen Kosten, vollbringen können, es sei denn, sie würden sich zur Bewältigung dieser Aufgabe eine besondere Institution schaffen. Wie die Praxis jedoch gezeigt hat, entstehen im letzteren Falle (genossenschaftliche Einkaufsgemeinschaften und Auslieferungslager der Fabriken) bei der Leistungserstellung kaum weniger Kosten als bei der Erfüllung der gleichen Leistungen durch den selbständigen Papiergroßhandel.[21])

2. Die Papiergroßhandlung als Gegenstand betriebswirtschaftlich-organisatorischer Untersuchungen

Wie bereits festgestellt, besteht die Aufgabe einer Papier- und Pappengroßhandlung ausschließlich oder vorwiegend darin, Papiere, Kartons, Pappen und Papierwaren umzusetzen. In der Bundesrepublik Deutschland existierten im Jahre 1950 1 074 Papier- und Pappengroßhandelsunternehmungen mit insgesamt 1 244 Arbeitsstätten und rund 7 000 beschäftigten Personen.[22]) Von diesen Unternehmungen sind etwa 20% als Feinpapiergroßhandlungen anzusprechen. In der Schweiz bestehen zur Zeit etwa 200 Papiergroßhandelsunternehmungen.

---

mine für Druckarbeiten bedingen die sofortige Verfügbarkeit der Ware). Eine eigene umfangreiche Lagerhaltung ist für Druckereien insofern zu kostspielig, weil ihr Bedarf im allgemeinen recht uneinheitlich ist und die Gefahr besteht, daß beachtliche Mengen verschiedener Sorten lange Zeit ungenutzt herumliegen.

[21]) Die Übernahme von Großhandelsaufgaben durch Produzenten ist immer nur dann in beschränktem Umfange möglich, wenn der Produzent über ein breites Produktionsprogramm verfügt.

[22]) Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 1950, Band 45, Heft 1, S. 68 und Heft 2, S. 66 ff.

20-30 dieser Unternehmungen sind ganz oder überwiegend auf den Handel mit Feinpapier ausgerichtet.[23])

Für die Durchführung betriebswirtschaftlich-organisatorischer Untersuchungen sind von diesen Unternehmungen nur die wenigsten, nämlich nur diejenigen geeignet, die auf Grund ihrer Beschäftigungszahl und ihres Jahresabsatzes, am Durchschnitt der Branche gemessen, als Großunternehmungen bezeichnet werden können. Nur in diesen Unternehmungen, in denen das Prinzip der Arbeitsteilung weitestgehend verwirklicht ist, bedarf es einer gut ausgebauten, umfangreichen Organisation, und nur hier können organisatorische Aufgaben und Probleme entstehen, die einer intensiven Betrachtung wert sind. Von den Papiergroßhandlungen dieser Kategorie gibt es innerhalb der Bundesrepublik Deutschland etwa 40 und in der Schweiz 8-10, die fast ausnahmslos als Feinpapiergroßhandlungen anzusprechen sind.

Für die Durchführung unserer Untersuchungen stellten sich uns 6 deutsche und 2 schweizerische Papiergroßhandelsunternehmungen zur Verfügung, bei denen weitgehende Erhebungen angestellt werden konnten. Jede dieser Unternehmungen hatte zur Zeit der Untersuchungen einen Tagesabsatz von mindestens 10 t Papier und einen Personalbestand von 40 und mehr Personen.

Die untersuchten Unternehmungen weisen hinsichtlich der Zahl ihres Personalbestandes, des Absatzes, der Standorte, der Struktur ihrer Absatzgebiete und ihres inneren Aufbaues erhebliche Differenzen auf. Zusammen genommen können sie als repräsentativ für alle Papiergroßhandelsunternehmungen der für uns relevanten Kategorie angesehen werden.

---

[23]) Hauser, W.: „Der schweizerische Papiermarkt", Dissertation Zürich 1945, S. 76 ff. (Laut Angaben des Verbandes Schweizerischer Papiergrossisten haben sich diese Zahlen bis zur heutigen Zeit nicht wesentlich geändert).

II. Grundlagen der Organisation der Papiergroßhandelsunternehmung

A. Die Rechtsform

Sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz ist für Papiergroßhandelsunternehmungen jede Unternehmungsform des privaten Rechts denkbar, sei es nun die Firma eines Einzelkaufmannes, eine Personalgesellschaft, eine Kapitalgesellschaft oder eine Genossenschaft. Auszunehmen sind lediglich einige Sonderformen des deutschen Privatrechts, wie z. B. die Reederei und die auf landesrechtlicher Ebene geregelte bergrechtliche Gewerkschaft.[1]) Die Papiergroßhandelsunternehmungen - einschließlich auch der größten Unternehmungen dieser Art - sind in Deutschland und in der Schweiz den mittelständischen Unternehmungen zuzurechnen. Sie sind vorwiegend historisch gewachsen, traditionsverbunden und weitgehend an die Unternehmerpersönlichkeit gebunden. Die meisten Papiergroßhandelsunternehmungen sind aus kleinen Anfängen heraus entstanden. Aus diesen Gründen und auch deshalb, weil dem Gesichtspunkt der möglichst unumschränkten Herrschaft über die Unternehmung von vielen kleinen Unternehmern eine wesentlich größere Bedeutung beigemessen wird als dem Gesichtspunkt der Haftung und der steuerlichen Belastung, dominieren vor allem die Einzelunternehmungen, die

[1]) Vergleiche HGB §§ 484 ff und Allgemeines Preußisches Berggesetz §§ 95 ff.

diesem Wunsche am meisten entsprechen und nächst ihnen die Personalgesellschaften.[2])

Die Aktiengesellschaft ist unter bestimmten Voraussetzungen in der Schweiz als Unternehmungsform für größere Papiergroßhandlungen noch geeignet. In Deutschland empfiehlt sie sich jedoch auch für die größten, ihrem Charakter nach immer noch mittelständischen Unternehmungen dieser Art nicht. Der Grund hierfür liegt u. a. in der besonderen Strenge des deutschen Aktienrechts hinsichtlich der Bilanzierung, der Revisions- und Publikationspflicht.[3])

Im deutschen Papiergroßhandel wird, wenn man schon die Form einer Kapitalgesellschaft wünscht, die Gesellschaft mit beschränkter Haftung gewählt, eine Unternehmungsform, die

---

[2]) Dem Wunsche nach Alleinherrschaft in der Unternehmung mit dem zusätzlichen Vorteil der Haftungsbeschränkung entspricht in vollkommener Weise die Ein-Mann-G.m.b.H., die jedoch nach dem schweizerischen Gesetz (Art. 775 OR) auf die Dauer keinen Bestand haben kann. Im deutschen Papiergroßhandel ist sie ziemlich häufig anzutreffen. Noch vorteilhafter ist die in Deutschland laut Rechtsprechung (Reichsgerichtsentscheid vom 4. Juli 1922, RG., Band 105, S. 101) mögliche G.m.b.H. & Co., (Kommanditgesellschaft, deren einziger Komplementär eine G.m.b.H. ist), da sie neben den Vorteilen der Ein-Mann-G.m.b.H. noch solche steuerlicher Art mit sich bringt. In der Schweiz ist die G.m.b.H. & Co. laut Art. 594 OR nicht gestattet.

[3]) Besonders strenge Gliederungs- und Bewertungsvorschriften für die Bilanz sowie die Gewinn- und Verlustrechnung. (Vgl. hierzu Fachgutachten des Instituts der Wirtschaftsprüfer, Düsseldorf 1954). Pflichtprüfung des Jahresabschlusses, der Buchführung und des Geschäftsberichtes durch unabhängige Wirtschaftsprüfer (vereidigte Revisoren mit besonderer fachlicher Qualifikation). Neben dem Wirtschaftsprüferjahrbuch 1954 enthalten die Bundestagsdrucksachen Nr. 784, 783 und 785, Verlag Dr. Hans Heger, Bad Godesberg, die Entwürfe einer Prüfungsordnung für Wirtschafts-, Prüfungs- und Beratungsberufe. In der Schweiz ist die Prüfung der Bilanz durch unabhängige Revisoren nur für Aktiengesellschaften mit mehr als 5 Millionen Fr. Grundkapital oder im Falle ausstehender Anleihensobligationen vorgeschrieben, wobei jedoch keine ausdrücklichen Vorschriften über die Qualifikation der Prüfer erlassen worden sind. Publikation des Jahresabschlusses gemäß deutschem Aktienrecht im Gegensatz zum schweizerischen Obligationenrecht auch dann, wenn ausschließlich Namensaktien ausgegeben worden sind.

sich allgemein in der Schweiz und auch im schweizerischen Papiergroßhandel seit ihrer Einführung im Jahre 1937 nicht hat durchsetzen können, weil sie gegenüber der Aktiengesellschaft in der Fassung des Obligationenrechts kaum Vorteile, sondern eher Nachteile bietet. (Gleiche Bilanzierungsvorschriften, schwierigere Übertragbarkeit der Geschäftsanteile und unter Berücksichtigung der prozentual hohen Mindesteinzahlungen auf das Stammkapital nur um die Hälfte niedrigerer Mindestaufbringungsbetrag als bei der Mindesteinzahlung auf das Mindestgrundkapital einer Aktiengesellschaft; in Deutschland ist auf Grund gleicher prozentualer Mindesteinzahlung und einem fünfmal so hohen Mindestgrundkapital der Aktiengesellschaft gegenüber der G.m.b.H. das Verhältnis 1 : 5 gegeben.)

Die Genossenschaft kommt als Rechtsform für den selbständigen Papiergroßhandel in unserem Sinne nicht in Frage. Die wenigen genossenschaftlichen Papiergroßhandlungen sind Selbsthilfeorganisationen der Papierverarbeiter und Drucker, die der Ausschaltung des selbständigen Papiergroßhandels dienen. Eine wirtschaftliche Bedeutung kommt ihnen jedoch nicht zu.

Die folgende Tabelle gibt Aufschluß über die effektive Bedeutung der verschiedenen Rechtsformen für den deutschen und schweizerischen Papiergroßhandel.[4])

---

[4]) Quellen: Eidgenössische Betriebszählung von 1939 und Erhebungen des Bundesverband des deutschen Papiergroßhandels aus dem Jahre 1955. Die schweizerischen Zahlen stammen zwar aus der Vorkriegszeit, doch ist auf Grund der Auswertung einer nur einen Teil der schweizerischen Papiergroßhandlungen erfassenden Mitgliederliste des Verbandes Schweizerischer Papiergrossisten aus dem Jahre 1955 zu erkennen, daß sich die Relationen seit der Vorkriegszeit kaum verändert haben dürften.
Aus der Erhebung des Bundesverbandes des deutschen Papiergroßhandels geht nicht hervor, inwieweit von deutschen Papiergroßhandelsunternehmungen stille Gesellschaften eingegangen worden sind.

Unternehmungsformen	Deutschland (in Prozenten aller Unternehmungen)		Schweiz	
Einzelunternehmungen	61,5	61,5	63,4	63,4
Einfache Gesellschaften	—		0,5	
Offene Handelsgesellschaften Kollektivgesellschaften	23,5		5,8	
Kommanditgesellschaften	6,8	30,3	10,1	16,4
Gesellschaften mit beschränkter Haftung	7,3		1,0	
Aktiengesellschaften	0,7	8,0	16,3	17,3
Genossenschaften	0,2	0,2	2,9	2,9
		100%		100%

Zu dieser Aufstellung sei noch bemerkt, daß der Anteil der Kapitalgesellschaften an der Gesamtzahl aller Unternehmungen des Papiergroßhandels in der Schweiz mehr als doppelt so hoch ist wie in Deutschland. Diese Erscheinung ist unseres Erachtens darauf zurückzuführen, daß das Streben einer Anzahl von Papiergroßhändlern nach Haftungsbeschränkung durch Wahl der Form einer Kapitalgesellschaft in der Schweiz finanziell um so leichter tragbar ist, weil die steuerliche Belastung der Kapitalgesellschaften im Gegensatz zu Deutschland nicht abnorm hoch ist.

In praxi sind diejenigen schweizerischen und deutschen Papiergroßhandlungen, die die Rechtsform der Aktiengesellschaft haben, in der Regel Familiengesellschaften. Nur selten findet man solche mit weit gestreutem Aktienbesitz und somit gegebener Anonymität der Aktionäre. Gesichtspunkte der Finanzierung haben folglich kaum den Ausschlag bei der Wahl dieser Rechtsform gegeben.

B. **Die Kapazität**

Nach den Ausführungen über die Rechtsform der Papiergroßhandelsunternehmungen ist es angezeigt, ebenfalls einige Betrachtungen über die Größe der Papiergroßhandlungen anzustellen. Der sich uns zu diesem Zweck zur Verfügung stellende Maßstab ist die Kapazität. Die Kapazität einer Unternehmung läßt sich weder annähernd genau durch die Zahl der von ihr beschäftigten Personen noch durch den erzielten Absatz ausdrücken,[5])[6]) denn die Anzahl der beschäftigten Personen läßt höchstenfalls einen Schluß auf die Höhe der augenblicklichen Leistungsbereitschaft zu, (wozu im übrigen auch noch die qualitative Zusammensetzung des Personalbestandes bekannt sein müßte), und der Absatz ist Folge der Beschäftigung, die bei konstanter Kapazität sehr großen Schwankungen unterliegen kann und schon deshalb als Maßgröße ungeeignet ist.

Walther, dessen Ansicht wir uns hier anschließen, definiert die Kapazität als „die technische Möglichkeit, eine bestimmte Leistungskraft einzusetzen". Sie ist bei Handelsunternehmungen an den möglichen Verkäuferstunden zu messen.[7])

Die Zahl der möglichen Verkäuferstunden einer Papiergroßhandlung beruht auf den vorhandenen Gebäuden für Verwal-

---

[5]) Diese Zahlen werden von Zeit zu Zeit durch die statistischen Ämter ermittelt; vergl. hierzu Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 1950, Bd. 45, Heft 1 und 2.

[6]) Vergleiche: Walther, A.: Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd. I, S. 281, Zürich 1951.

[7]) Walther, A.: Bd. I, a. a. O., S. 231 und 281 fg.

tung, Lagerung, Spedition etc., den Ausstattungsgegenständen der Büros und des Lagers (Möbel, Regale, Klimaanlage etc.), den Transportmitteln für die Warenbeförderung innerhalb des Lagers, den Maschinen für die Papieraufbereitung (z. B. Papierschneider und Papierlocher) und den Kraftfahrzeugen für den Transport des Papieres vom Lager zu den Empfängern.

Da es, wie leicht einzusehen ist, große Schwierigkeiten bereitet festzustellen, wieviel Verkäuferstunden derartige Anlagen ermöglichen, liegen bisher keinerlei Erhebungen über die Kapazitäten der Papiergroßhandlungen vor. Es ist für uns auch viel weniger interessant zu wissen, wie groß die effektiven Kapazitäten der Papiergroßhandlungen sind, als zu ermitteln, wie groß sie im Einzelfalle sein sollten, um eine möglichst wirtschaftliche Leistungserstellung zu ermöglichen; d. h. zu wissen, welchen Umfang diejenigen Anlagen einer Papiergroßhandlung, die in ihrer Gesamtheit die Kapazität ausmachen, haben sollten. Ganz allgemein kann zunächst einmal festgehalten werden, daß die Kapazität in einer günstigen Relation zur nachhaltig am Markte unterzubringenden Leistungsmenge stehen soll. Dieses optimale Verhältnis ist dann gegeben, wenn einerseits alle wirtschaftlich interessanten Absatzmöglichkeiten genutzt werden können und andererseits langfristig volle Kapazitätsausnutzung gewährleistet ist.

Nun ist jedoch der Absatz von Papier von Unternehmung zu Unternehmung mit verschieden großen Leistungen verbunden, d. h., die Absatzmenge, ausgedrückt in Bogen oder Kilogramm, ist nicht gleich Leistungsmenge zu setzen. Die Leistungsmenge, die zur Erzielung einer Absatzmengeneinheit erforderlich ist, wird von verschiedenen Faktoren bestimmt. Es handelt sich hierbei um die qualitative (Warenart) und quantitative (Bestellgröße), die Zusammensetzung der Absatzmenge und die

Stärke des Kundenbedürfnisses nach Beratung, des weiteren um die Gewohnheit der Kunden, schriftlich oder mündlich mit den Lieferanten zu verkehren und im Falle des mündlichen Verkehrs darum, ob sie den Lieferanten selbst aufsuchen, oder, ob sie erwarten, von einem Reisenden aufgesucht zu werden. Darüberhinaus ist es von Bedeutung, ob die Aufträge kontinuierlich in regelmäßigen Abständen oder stoßweise eingehen.[8])[9])

Es ist leicht verständlich, daß eine bestimmte mengenmäßige Absatzquote je nach Art und Stärke dieser Faktoren unterschiedlich viele Verkäuferstunden bedingt. Eine Durchschnittsverkäuferstunde erfordert wiederum eine von Unternehmung zu Unternehmung unterschiedliche Zahl von Expedienten-, Lagerarbeiter-, Papierschneider- und Kraftfahrerstunden; denn liegt z. B. eine Papiergroßhandlung in einem verkehrsgünstigen Gebiet, oder liegen die Standorte der Abnehmer nahe beieinander, so braucht es zur Zustellung einer bestimmten Warenmenge bedeutend weniger Fahrstunden als bei vorherrschend schlechten Verkehrsverhältnissen (stark befahrene, enge, schlechte, kurvenreiche Straßen, wenig Durchgangsverbindungen).

[8]) Gemeint sind hier nicht die Saison- bzw. Konjunkturschwankungen, sondern Schwankungen noch kurzfristigerer Art.

[9]) Es ist zu prüfen, auf welche Entfernung hin binnen eines Tages nach Auftragseingang geliefert werden kann, (zu beachten sind hier auch die gesetzlichen Vorschriften über die Arbeitszeiten der Berufskraftfahrer, die den Leistungsfähigkeiten der Transportmittel Grenzen setzen; in der Schweiz „Verordnung über die Arbeits- und Ruhezeit der berufsmäßigen Motorfahrzeugführer" vom 4. Dezember 1933, in Deutschland „Verordnung über die Arbeitszeit der berufsmäßigen Kraftfahrzeugführer" vom 30. April 1938.)

Die schnelle Auslieferung ist deshalb erforderlich, weil die meisten Abnehmer des Papiergroßhandels ihr Papier erst dann bestellen können, wenn sie ihrerseits einen Kundenauftrag vorliegen haben. Nach dieser räumlichen Abgrenzung des Marktes muß die der Nachfrager, ihrer Größe, ihr Standort sowie die Konkurrenzstärke eruiert werden.

Alle maßgeblichen Einflußfaktoren sollten vor Schaffung einer Kapazität - handle es sich nun um Errichtung oder Erweiterung einer Papiergroßhandelsunternehmung - sorgfältig ermittelt werden. Nach ihrer Maßgabe sind dann die Größen der einzelnen Betriebsteile zu bestimmen, so daß die Kapazität den Optimalwerten möglichst vollkommen entspricht. Es kommt nicht nur darauf an, daß die Gesamtkapazität auf die Dauer möglichst voll genutzt werden kann, sondern auch darauf, daß die Größe der einzelnen Betriebsteile sorgfältig gegeneinander abgewogen ist, damit innerhalb des Betriebes weder Engpässe entstehen, noch nicht voll ausnutzbare Teilanlagen vorhanden sind.

C. Das Personal

1. Die Personalauswahl

Wir haben bereits an anderer Stelle darauf hingewiesen, daß die Wahl der Mittel zur Erreichung des Unternehmungszweckes keine organisatorische, sondern eine ihr vorgelagerte Tätigkeit ist. Man wählt Personen und sachliche Hilfsmittel aus einer mehr oder weniger großen Anzahl aus und richtet sie auf das Unternehmungsziel aus. Bei der Wahl ist man sich darüber im klaren, - oder sollte es doch zumindest sein - zu welchen speziellen Zwecken man eine Person oder Sache braucht und welche Eigenschaften im weitesten Sinne sie daher haben muß. Die Wahl der sachlichen Hilfsmittel ist insofern einfach, als diese in der Regel von Menschen geschaffen und ihnen bei der Herstellung bewußt bestimmte Eigenschaften beigelegt wurden, über die der Produzent oder der Händler dem Erwerber bei der Veräußerung oder Überlassung weitgehende Aufschlüsse gewähren kann. Anders, das heißt, viel komplizierter liegen die Dinge bei der Personalauswahl. Hier gibt es keine exakt umgrenzten Typen und auch keine zuverlässigen Charakter- und Eignungsbeschreibungen, die zur Offerte mitgeliefert werden. In diesem Falle kommt es darauf an, aus den Angaben, die die Bewerber machen, aus den Zeugnissen und Referenzen, die sie beibringen und mittels eigener Untersuchungen (persönliche Begutachtung durch den Ein-

stellenden, durch Auswertung des Eindrucks, den die Bewerber bei der Vorstellung hinterlassen als einfachste Form bis zur psychotechnischen Eignungsprüfung als bisher vollkommenste Form) auf ihre Charaktereigenschaften, ihre geistigen Fähigkeiten, ihre physische Konstitution und ihre fachliche Qualifikation zu schließen und sie auf Grund der eruierten Merkmale untereinander zu vergleichen.

Bei der an diesen Prozeß anschließenden Auswahl eines der Bewerber ist auf denjenigen zurückzugreifen, dessen Eigenschaften am meisten den an ihn zu stellenden Anforderungen entsprechen und der seiner Wesensart nach am besten zu seinen künftigen Mitarbeitern (Vorgesetzte, Kollegen als auch Untergebene) paßt.[10]) Unter „an den Bewerber zu stellende Anforderungen" verstehen wir nicht nur diejenigen, die man in näherer Zukunft an ihn zu stellen gewillt ist, sondern es muß auch die Möglichkeit berücksichtigt werden, daß sich vielleicht in fernerer Zeit die Notwendigkeit ergeben kann, ihn in eine höhere Stellung nachrücken lassen zu müssen. Im übrigen gehört zur Personalauswahl nicht nur die Wahl neu einzustellender Personen, sondern auch die Selektion der bereits vorhandenen, im Bedarfsfall zu befördernden Arbeitskräfte.

Hier entstehen allerdings hinsichtlich der Begutachtung der Personen weniger Schwierigkeiten, weil über längere Zeit Gelegenheit gegeben ist, die Eignungsmerkmale durch fortgesetzte Beobachtung zu erfassen.

Bei der Besetzung eines Postens sollte nicht nur darauf geachtet werden, daß der Ausgewählte seinen Eigenschaften entsprechend für diese Tätigkeit geeignet ist, sondern daß ihn diese Tätigkeit auf die Dauer voll ausfüllen und befriedigen

[10]) Vergleiche hierzu die Ausführungen von Franziska Baumgarten über die Psychologie der gegenseitigen Einwirkungen in: „Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe", Zürich 1946, S. 340 ff.

kann, sofern keine entsprechenden Aufstiegsmöglichkeiten für ihn gegeben sind.[11]) Das meint auch Baumgarten, wenn sie schreibt, daß dem Einzelnen nur eine seinen Fähigkeiten entsprechende Arbeit zugewiesen werden sollte.[12]) Das kann natürlich nur eine allgemeine Richtlinie sein, denn in der Praxis wird es sich oft nicht vermeiden lassen, daß ein Angestellter zumindest vorübergehend Arbeiten verrichten muß, die ihn nicht ausfüllen. Ein weiterer Punkt, der häufig unbeachtet bleibt, ist die zweckmäßige Altersstruktur der Belegschaft.[13])

Die Sorgfalt bei der Personalauswahl muß umso größer sein, je mehr man genötigt oder gewillt ist, große Aufwendungen für die Spezialausbildung einer Person zu machen und je wichtiger der zu besetzende Posten ist.

Der Personalbedarf einer Papiergroßhandlung erstreckt sich im allgemeinen auf folgende Gruppen:

A. Arbeiter

1. ungelernte Arbeiter für Lagerarbeiten
2. gelernte Arbeiter für die Papieraufbereitung (Buchbinder)
3. Kraftfahrer
4. Personal für Sonderzwecke (Hausmeister, Garagenmeister, Techniker für Klimaanlage, Pförtner, Putzhilfen)

[11]) Sollten die Dispositionen der Personalabteilung in Bezug auf die Verwendung qualifizierter Angestellter einmal nicht den Gegebenheiten entsprechen, so sollte die Unternehmung von sich aus dafür sorgen, daß die nicht vollkommen nutzbaren Arbeitskräfte bei vor- oder nachgelagerten Unternehmungen der gleichen Branche untergebracht werden. Damit würde nicht nur die unbeabsichtigte Stärkung der Konkurrenz vermieden, sondern es würden zusätzlich Kontakte zu den Geschäftspartnern geschaffen.

[12]) Baumgarten, Franziska, a. a. O., S. 340.

[13]) Vergleiche Walther, Alfred, a. a. O., Band 2, S. 257 f.

B. Angestellte

1. Angestellte für einfache Büroarbeiten (Registratur, Postversand, Karteiführung)
2. Schreibkräfte
3. a) qualifiziertes kaufmännisches Personal (Korrespondenten, Buchhalter, Einkäufer, Verkäufer, Reisende, Expedienten)
   b) qualifiziertes technologisches Personal (Chemiker, Laboranten)
4. leitendes Personal

Der Bedarf kann wie bei jeder anderen Unternehmung durch Einstellung und Ausbildung von Lehrlingen oder durch Einstellung solcher Arbeitskräfte gedeckt werden, die sofort bzw. nach kurzer Anleitung für die freien Aufgabenbereiche verwendbar sind.

Die Lehrlingseinstellung dient in der Regel im Papiergroßhandel der Heranbildung qualifizierten kaufmännischen Personals, insbesondere von Einkäufern, Verkäufern und Reisenden, die vor ihrem Einsatz auf diesen Gebieten neben gründlichen kaufmännischen Kenntnissen auch umfangreiche technologische Kenntnisse erwerben müssen.

Bei Neueinstellung von Arbeitern und Angestellten ist im Papiergroßhandel außer auf die schon früher aufgezählten allgemeinen Merkmale (Charakter, geistige Ausstattung, äußere Erscheinung etc.) speziell bei der Gruppe der Facharbeiter auf die handwerklichen Qualifikationen und bei den Einkäufern, Verkäufern und Reisenden auf die technologischen Branchenkenntnisse zu achten.[14])

---

[14]) Wie im folgenden Abschnitt noch näher zu erläutern ist, haben sich die technologischen Kenntnisse nicht nur auf die Ware, sondern auch auf deren Herstellungsgang und die Verwendungsverfahren zu erstrecken.

2. Die Ausbildung und Anleitung des Personals

Während es sich bei der Personalauswahl, wie bereits festgestellt, nicht um eine organisatorische Tätigkeit handelt, gehören die Ausbildung und mehr noch die Anleitung des Personals zu den auf das Unternehmungsziel ausrichtenden Tätigkeiten, also im Sinne der von uns unterstellten Definition zum „Organisieren". Die Anleitung ist mehr auf einen begrenzten speziellen Zweck ausgerichtet, während unter Ausbildung auch die Ausstattung des Personals mit elementarem kaufmännischen Wissen zu verstehen ist.

Zunächst wollen wir uns kurz mit der Spezialausbildung des Personals unter Einschluß der Spezialausbildung der Lehrlinge und später mit der Anleitung des Personals befassen.

Wenn Walther feststellt, daß die mangelnde Sachkenntnis des Handels und die ihm fehlende Verbundenheit mit dem Fabrikat, die manchmal den Absatz bester Fabrikate verhindert, schädlich für die Fabrikationsunternehmung ist,[15]) so weist er auf eine ziemlich verbreitete Schwäche des Handels hin, die ihre Ursache in der ungenügenden warenkundlichen Ausbildung des Verkaufspersonals des Handels haben muß. Wir müssen Walther noch insoweit ergänzen, als dieser Ausbildungsmangel auch für die Abnehmer des Handels beachtliche Nachteile mit sich bringen kann.[16]) Für eine Großhandelsunternehmung brauchen sich in den Branchen, in denen mangelnde Sachkenntnis des Großhandelsverkaufspersonals nur

---

[15]) Walther, A., a. a. O., 2. Band, S. 225.

[16]) So kann z. B. die unsachgemäße Beratung eines Druckers durch den Verkäufer einer Papiergroßhandlung sehr leicht ein schlechtes Druckergebnis zur Folge haben (Verziehen des Papieres während des Druckes, ungenügend schnelles Wegschlagen der Farbe, ungenügende Farbabnahme von der Druckform oder Stauben und Rupfen des Papieres beim Bedrucken und dadurch verursachte Zusetzung der Druckformen).

den Lieferanten und nicht auch den Abnehmern Nachteile erbringt, aus diesem mißlichen Zustand nicht unbedingt Schäden zu ergeben.[17]) Sie mag sich solche Mißstände daher „leisten können". Eine Papiergroßhandlung kann sich einen derartigen Zustand jedoch keinesfalls erlauben, da eine auf Grund mangelnder Ausstattung des Personals mit Fachwissen unterbleibende gute Beratung ihrer Abnehmer alsbald zu schwindendem Absatz führen muß.

Wie bereits erwähnt, hat sich die Ausbildung des Einkaufs- und Verkaufspersonals einer Papiergroßhandlung auf fachkundlichem Gebiet sowohl auf die Kenntnis der Ware unter Einschluß eines weitgehenden Wissens über den Herstellungsgang des Papieres[18]) als auch auf die Kenntnis der Verarbeitungsverfahren des Papieres zu erstrecken.[19]) Darüber hinaus muß insbesondere das Einkaufspersonal die maßgeblichen Verfahren der Papierprüfung beherrschen,[20]) um die Beschaffenheit und die Verwendungsmöglichkeiten eines Papieres ungeachtet aller Angaben und eventueller Garantien des Produzenten selbst genau beurteilen zu können. Außerdem sollte ein Einkäufer in der Lage sein, eine möglichst genaue Vorkalkulation für einen Anfertigungsauftrag[21]) machen zu können,

[17]) Für die Volkswirtschaft als Ganzes gesehen, ist ein derartiger Zustand natürlich immer von Nachteil.

[18]) Arten der Papierrohstoffe, Stoffaufbereitung (Mahlung, Leimung, Füllung, Färbung), Erzeugungsvorgang im engeren Sinne (Blattbildung), Ausrüstung und Veredelung.

[19]) Druckverfahren (Hochdruck-, Tiefdruck- und Flachdruckverfahren und die sonstigen Verarbeitungsverfahren, Verarbeitung zu Umschlagdeckeln, Faltschachteln, Geschäftsbüchern etc.).

[20]) Gemeint sind hier weniger die wissenschaftlichen Prüfungsverfahren, als die von der Praxis entwickelten, ohne umfangreiche technische Hilfsmittel durchzuführenden Behelfsverfahren.

[21]) Bei einem Anfertigungsauftrag bestellt ein Abnehmer bei seinem Papiergroßhändler eine Papiersorte, die der Großhändler den speziellen Wünschen seines Kunden entsprechend bei einer Papierfabrik in Auftrag geben muß.

wozu umfangreiche Kenntnisse der Erzeugerkalkulation[22]) im weiteren Sinne Voraussetzung sind. Der Verkäufer muß den Abnehmer ausreichend über die Eignung der verschiedenen Sorten für die beabsichtigten Verarbeitungsvorgänge unterrichten können.

Es stellt sich nun die Frage, auf welche Weise und bis zu welchem Grade die Ausbildung des Personals einer Papiergroßhandlung in fachkundlicher Richtung zu erfolgen hat.

In praxi wird die Ausbildung des Einkaufs- und Verkaufspersonals in der Regel durch Betriebspersonen vorgenommen, die bereits eine gute fachkundliche Bildung besitzen. Man geht dabei so vor, daß man - neben der meist unsystematischen, lückenhaften Unterweisung durch erfahrene Angestellte während des Arbeitsganges - insbesondere für den Nachwuchs während oder auch außerhalb der Geschäftszeit Unterrichtsstunden abhalten läßt. Dieses Verfahren ist vor allem deshalb als vorteilhaft anzusehen, weil es bei geringen Aufwendungen zu einem für gewöhnlich ausreichenden Bildungsstand der Unterrichteten führt. Für diejenigen Personen, die ihrerseits später zur Erteilung von fachkundlichem Unterricht an zukünftige Nachwuchskräfte vorgesehen sind, oder die mit der Bearbeitung von solchen Spezialfragen des Einkaufs oder Verkaufs betraut werden sollen, die ein besonders intensives und umfangreiches Fachwissen erfordern,[23]) dürfte dieser Ausbildungsgang nicht ausreichen.

---

[22]) Art und Menge der einzusetzenden Stoffe, Fertigungsdauer, Maschinenstundensätze, Gemeinkostenzuschläge, Gewinn- und Risikozuschlag, Versandkosten.

[23]) Gedacht ist hier in erster Linie an die Bearbeitung des Anfertigungsgeschäftes, speziell an die Offertstellung an den Kunden (Entwicklung und Kalkulation) und an die Auftragsvergabe an den Lieferanten für Spezialsorten, die außerhalb der üblichen Großhändler- und Erzeugersortimente liegen.

Es empfiehlt sich, diesen Personen Gelegenheit zu geben, eine Papierfachschule zu besuchen,[24]) oder sie für jeweils mehrere Monate als Volontär in einer Papierfabrik sowie in einer Druckerei arbeiten zu lassen. Bei der Auswahl dieser Ausbildungsstätten ist darauf zu achten, daß es sich um eine Fabrik mit möglichst breitem Produktionsprogramm handelt, und daß die Druckerei möglichst für die Anwendung aller wesentlichen Druckverfahren eingerichtet ist.

Während es sich bei der Ausbildung um einen langdauernden Beeinflussungsprozeß mit dem Ziel einer mehr oder weniger weit abgesteckten Bildung handelt, hat die Anleitung der Betriebspersonen mehr den Charakter einer Orientierung über ein begrenztes Sachgebiet, das dem zukünftigen Tätigkeitsbereich der anzuleitenden Person entspricht. Die Ausbildung erfolgt planmäßig und im Hinblick auf den zukünftigen Bedarf der Unternehmung an Personal, während die Anleitung ein auf den augenblicklichen Bedürfnissen der Unternehmung beruhender Vorgang ist, dessen Ablauf von Fall zu Fall verschieden ist.

Anzuleiten sind vor allem neu übernommene Arbeitskräfte[25]) und aufgerückte Arbeitskräfte aber auch vorhandene Kräfte

---

[24]) So z. B. das Oskar v. Miller-Polytechnikum in München oder die papiertechnische Abteilung der Technischen Hochschule in Darmstadt.

[25]) Z. B. Einführung neuer Lagerarbeiter in ihre Arbeitsaufgaben (zweckmäßiges Behandeln der Ware bei Auspacken und Stapeln, Zusammenstellung der Kommissionen, Laden der Transportmittel, Erläuterung der Lagerstandortordnung und der betrieblichen Formulare, die dem Verkehr anderer Abteilungen mit dem Lager dienen) oder Aufklärung von Reisenden über die Kollektion, die Preise, die Verkaufs- und Lieferungsbedingungen und ihre Einführung bei der Kundschaft ihres Bezirks. (Robert Grimshaw, „System und Organisation im kaufmännischen Betriebe", Stuttgart 1913, S. 191, schlägt hierzu vor, ein Verzeichnis der Kunden anzulegen, welches Aufschluß über deren Merkmale und Eigenarten gewährt; es müßte enthalten: Name, Firma, Branche, Art der Unternehmung, Adresse sowie Religion, Geburtsort, Manieren, Gesprächsstoff und private Interessen des Inhabers bzw. der Einkäufer, ferner die bisherigen Bezüge, die Gründe des Nichtbezuges, die konkurrenzierenden Lie-

im Hinblick auf neue Arbeitsverfahren bzw. neue Aufgabenbereiche.

Die Anleitung sollte grundsätzlich nur durch erfahrene, mit dem Sachgebiet gut vertraute Angestellte vorgenommen werden (in der Regel die Vorgesetzten oder Vorgänger des zu Unterweisenden).

Die Anleitung und die spezielle Kontrolle während der Einarbeitungszeit hat möglichst nach den hier nicht näher zu erläuternden psychologischen Prinzipien zu erfolgen, wie sie z. B. Franziska Baumgarten[26]) für die unmittelbare Menschenbehandlung im Betriebe aufgestellt hat.

---

feranten und Beurteilung der Zukunftsaussichten. Durch eine derartige Kartei kann die Arbeitsunterweisung der Reisenden und des übrigen Verkaufspersonals wesentlich erleichtert und systematisiert werden.)

[26]) a. a. O., S. 87 ff.

III. Organisatorische Gliederung der Papiergroßhandelsunternehmung

A. Die Arbeitsaufgaben

Die Gesamtaufgabe[1]) einer Papiergroßhandelsunternehmung ist, ungeachtet dessen, ob sie von vielen oder nur von einer Person erledigt wird, teilbar, sowohl nach Arten als auch nach Mengen. Die Mengenteilung ist für uns hier noch nicht relevant. Wir werden sie später bei der Bemessung und Gestaltung der Stellen behandeln. Bei der Durchführung der Artenteilung, die deshalb erforderlich ist, weil die Gesamtaufgabe den einzelnen Stellen und Aufgabenträgern nach deren speziellen Eignung zugeordnet werden muß, bilden wir eine Anzahl von Aufgabengruppen und zerlegen diese in Teilaufgaben.

Die Gliederung, zu der wir dabei kommen und die wir im folgenden graphisch darstellen, gilt im wesentlichen für alle Papiergroßhandelsunternehmungen, ungeachtet ihrer Größe und ihrer speziellen sortimentsmäßigen Ausrichtung, zumindest bis zu den Aufgabengruppen. Darüber hinaus dürfte die Gliederung auch für einen großen Teil der Großhandelsunternehmungen anderer Branchen gelten.

In der Darstellung auf Seite 36 sind wir nur bis zur Bildung von Aufgabengruppen gelangt. Im folgenden müssen nun die jeder Gruppe zugehörigen Teilaufgaben erläutert werden.

---

[1]) Über den Aufgabeninhalt vergleiche auch S. 9 und S. 10.

1. Zweckaufgaben

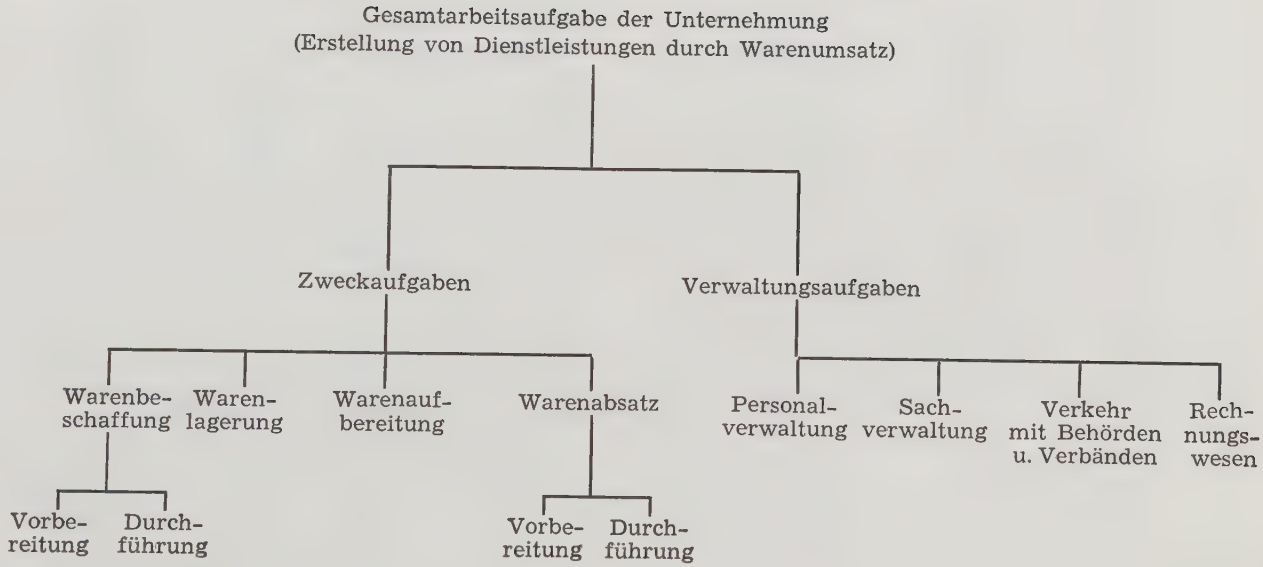
Bei den Zweckaufgaben, die wir in vier Aufgabengruppen und diese wiederum zum Teil in Vorbereitung und Durchführung unterteilt haben, handelt es sich um die eigentlichen Umsatzaufgaben. Wir haben uns bei dieser Einteilung an die Darstellung der Umsatzaufgaben gehalten, wie sie Kraft in seiner Arbeit über den Warenumsatzprozeß im Papiergroßhandel skizziert hat.[2]) Ein Unterschied zu seiner Unterteilung des Komplexes besteht lediglich darin, daß wir die Planung, also auch die Beschaffungs-, Lager-, Werbe- und Absatzplanung den Verwaltungsaufgaben zurechnen. Auch in praxi wird die Planung größtenteils zentral von denjenigen Stellen vorgenommen, die sich auch mit der Kostenrechnung und Statistik befassen, wenn auch die einzelnen Abteilungen und Ressorts gewisse vorbereitende Arbeiten durchführen. Aber weniger dieser Sachverhalt als der uns leitende organisatorische Gesichtspunkt rechtfertigt diese Abweichung.

Die Teilaufgaben der Beschaffungsvorbereitung bestehen aus der Einholung, Sammlung und Auswertung von Marktdaten (Markterkundung) sowie der Entwicklung und Prüfung von Papiersorten in technologischer und markttechnischer Sicht. Bei den Teilaufgaben der Beschaffungsdurchführung handelt es sich um die Einholung von Lieferungsofferten, den Offertenvergleich, die Bestellung und die Wareneingangskontrolle.

Die Einzelaufgaben der Lagerung umfassen die Ein- und Auslagerung (Entladen und Beladen der Fahrzeuge, innerbetrieblicher Warentransport und Stapeln der Waren), die Klimatisierung und die Bestandsüberwachung.

---

[2]) Kraft, E.: „Der Warenumsatzprozeß im Papiergroßhandel", Dissertation, Bern 1956, S. 1 ff.


Gesamtarbeitsaufgabe der Unternehmung
(Erstellung von Dienstleistungen durch Warenumsatz)
Zweckaufgaben
Verwaltungsaufgaben
Warenbeschaffung
Warenlagerung
Warenaufbereitung
Warenabsatz
Personalverwaltung
Sachverwaltung
Verkehr mit Behörden u. Verbänden
Rechnungswesen
Vorbereitung
Durchführung
Vorbereitung
Durchführung

Die Warenaufbereitung erstreckt sich auf Schneiden, Lochen, Falzen, Linieren und Verpacken der Papiere in marktgängige Mengeneinheiten.

Die Teilaufgaben der Absatzvorbereitung sind die Einholung, Sammlung und Auswertung von Marktdaten sowie die Verkaufswerbung im engeren Sinne. Der Absatzvollzug umfaßt die Erteilung von Offerten, das Verhandeln mit Kunden, den Handelsabschluß und die Bestellungsausführung (Fuhrenzusammenstellung, Warenversand, Rechnungserteilung).[3])

2. Verwaltungsaufgaben

Die im Papiergroßhandel entstehenden Verwaltungsaufgaben sind in der Regel größtenteils eine Folge der Umsatzaufgaben. Sie sind also derivativ und passen sich soweit in Art und Umfang den Umsatzaufgaben an. Nicht in Abhängigkeit zu den Umsatzaufgaben stehende Verwaltungsaufgaben entstehen z. B. dann, wenn eine Papiergroßhandlung außerhalb ihres eigentlichen branchenmäßig bestimmten Geschäftsbereiches nach außen hin tätig wird (Wertpapierspekulationen; nicht dagegen kurzfristige Wertpapierhaltung als ertragbringende Liquiditätsreserve oder langfristige Wertpapierhaltung zwecks Beteiligung an anderen Unternehmungen zur Förderung bzw. Sicherung der Beschaffung oder des Absatzes).

Bei der Aufgabengruppe Personalverwaltung handelt es sich um die Personalplanung, die Einstellung und Entlassung, die Ausbildung und die Sozialbetreuung des Personals.

Die Aufgabengruppe Sachverwaltung umfaßt das Rechts- und Steuerwesen, sowie die Anschaffung, Wartung und den Ver-

[3]) Über Form und Inhalt dieser Aufgaben vergleiche Kraft, a. a. O., S. 62-84 und S. 149-157.

kauf von Maschinen, Kraftfahrzeugen, Büromaterial und anderen sachlichen Hilfsmitteln.

Das Rechnungswesen umfaßt schließlich die Aufgaben Buchhaltung, Kostenrechnung, Planung[4]) und Statistik.

Die von uns dargestellten Umsatz- und Verwaltungsteilaufgaben werden im Zuge des Arbeitsablaufes zu Teilarbeiten. Rein theoretisch wäre ihre weitere Unterteilung entsprechend der Verfahrensweise des AWF[5]) von Arbeitsgängen über Arbeitsstufen und Arbeitsgriffe bis zu den Griffelementen zumindest teilweise möglich. Diese Aufspaltung scheint uns jedoch für einen nichtindustriellen Betrieb und insbesondere für einen Großhandelsbetrieb zu weit getrieben.

[4]) Hierbei denken wir an die Planung in ihrer letzten zusammenfassenden und abstimmenden Stufe.

[5]) Ausschuß für wirtschaftliche Fertigung, Grundlagen für Arbeitsvorbereitung, Zeitstudien, Berlin 1929, S. 9.

B. Die Stellen

1. Die Stellengliederung nach Arbeitsaufgaben und Funktionen

Wenn wir davon ausgehen, daß die Unternehmungsaufgabe einer Papiergroßhandlung nicht nur von einem Aufgabenträger zu lösen ist, und das ist insbesondere bei den Großbetrieben des Papiergroßhandels der Fall, die wir hier speziell betrachten wollen, sieht man ohne weiteres die Notwendigkeit einer Arbeitsteilung im Sinne der im vorigen Abschnitt behandelten Aufgabenspaltung ein. Es ist erforderlich, in einer Papiergroßhandelsunternehmung eine Anzahl verschiedener Stellen zu schaffen, die jeweils mit der Lösung sich in der Mehrzahl wiederholender Teilaufgaben bzw. der Erfüllung von Funktionen betraut werden können und zu diesem Zweck mit einer oder, wenn Art und Umfang des Aufgaben- bzw. Funktionsbereiches dies notwendig erscheinen läßt, mit mehreren Personen besetzt werden müssen. Die Aufgabenträger müssen mit der zur Erfüllung ihrer Aufgaben erforderlichen Kompetenz ausgestattet werden und sind für die korrekte Ausführung der ihnen übertragenen Aufgaben verantwortlich. Jeder Stelle muß bei ihrer Bildung eine Rangstufe zuerkannt werden, damit von vornherein festliegt, welche der übrigen Stellen ihr untergeordnet und welche übergeordnet sind.[6])

---

[6]) Vergleiche Ulrich, H., a. a. O., S. 114.

Für die Einrichtung von Stellen können nun folgende allgemeine Grundsätze aufgestellt werden:

1. Es müssen soviel Stellen in einer Unternehmung geschaffen werden, daß alle Teilaufgaben gelöst bzw. alle Funktionen erfüllt werden können. Dabei ist zu beachten, daß die Arbeitsteilung so weit getrieben wird, bis durch sie keine weitere Kostensenkung mehr möglich ist.
2. Jeder Stelle muß ihr fester Platz im Rahmen der Gesamtorganisation zugewiesen werden (Rangstufe, in die die Befehlswege einmünden und von der sie ausgehen).
3. Jede Stelle muß mit dem Maß an Kompetenz ausgestattet werden, das zur Lösung der ihr zugewiesenen Aufgaben und Funktionen notwendig ist (sachliche Verfügungsgewalt und gegebenenfalls persönliche Befehlsgewalt).

Im Bereich der Zweckaufgaben einer Papiergroßhandelsunternehmung erfolgt die Stellenbildung in der Regel nach Verrichtung (Einkauf, Lagerung, Verkauf) und im Bereich der Verwaltungsaufgaben nach Objekten (Buchhaltung, Personalverwaltung). In beiden Fällen handelt es sich um eine Stellenbildung nach der Aufgabengliederung. In den höheren Stellen findet man dagegen meistenteils eine Gliederung nach Funktionen (Leitung, Kontrolle).[7]) Die Stellengliederung erfolgt also nach verschiedenen Gesichtspunkten und zwar je nachdem, was sich im Hinblick auf die zweckmäßige wirtschaftliche Lösung der gesamten Unternehmungsaufgabe als nützlich empfiehlt.

Keine Stelle innerhalb einer Unternehmung führt ein isoliertes Dasein, sondern jede von ihnen unterhält Beziehungen ver-

[7]) Ulrich stellt den Grundsatz auf, daß bei größeren Unternehmungen eine Stellengliederung nach Funktionen und erst innerhalb der einzelnen Funktionen nach Verrichtungen bzw. Objekten erfolgt, a. a. O., S. 119.

schiedener Art zu einer oder mehreren anderen übergeordneten, gleichgeordneten bzw. untergeordneten Stellen. Diese Beziehungen bestehen im Empfang und in der Erteilung von Befehlen, Empfehlungen und Mitteilungen. Ein Befehlsweg ist im Gegensatz zu den übrigen Verkehrswegen nur zwischen einer über- und einer untergeordneten Stelle in Richtung nach unten hin denkbar.

Um einen geordneten Arbeitsablauf zu ermöglichen, müssen nicht nur, wie bereits in den aufgestellten allgemeinen Grundsätzen betont, die Befehlswege geregelt sein, sondern es müssen auch in vielen Fällen Regelungen bezüglich der Mitteilungswege getroffen werden. So sind z. B. eine Anzahl von Stellen darauf angewiesen, bestimmte Mitteilungen über den Verlauf sich dauernd wiederholender Geschäftsvorfälle von Stellen anderer Ressorts zu erhalten, ohne daß sie mit diesen durch einen direkten Befehlsweg verbunden sind.[8]) Eines der augenfälligsten Beispiele hierfür ist die Belegübermittlung der verschiedensten Stellen an die Buchhaltung, und eines, das speziell den Verhältnissen im Papiergroßhandel entspricht, ist die Gewährung von Informationen über Preise, Qualitäten, Beschaffungsbedingungen und -termine durch die Einkaufsabteilung an die Verkaufsabteilung zur Führung der Verhandlungen mit Kunden zur Hereinbringung eines Anfertigungsauftrages sowie die Weiterleitung eines erteilten Anfertigungsauftrages an die Einkaufsabteilung zwecks Beschaffung der Ware.

---

[8]) Ein direkter Befehlsweg zwischen Stellen verschiedener Ressorts ist so lange nicht möglich, als das Prinzip der Linienorganisation nicht durch funktionale Gestaltungsformen durchbrochen wird.

2. Darstellung der einzelnen Stellen, ihrer Rangstufen, ihrer Kompetenzen und der Verkehrswege unter Abstrahierung vom Arbeitsablauf

Wie wir bereits festgestellt haben, muß für die Lösung jeder Dauerteilaufgabe einer Papiergroßhandlung eine geeignete Stelle vorhanden sein.[9]) In diesem Abschnitt sind daher für uns folgende Fragen zu klären:

1. Welche Stellen sind zur Lösung der Unternehmungsaufgabe einer Papiergroßhandlung notwendig?
2. Welche Aufgaben sind durch diese Stellen zu lösen?
3. Welche Rangstufen sind diesen Stellen zuzuerkennen?
4. In welchen Beziehungen haben diese Stellen zueinander zu stehen?

Es erscheint uns zweckmäßig, nach einer allgemeinen Darstellung der notwendigen Stellen die Fragen 2-4 nacheinander jeweils stellenweise zu behandeln. Zunächst haben wir uns jedoch mit der Beantwortung der ersten Frage zu beschäftigen.

Aus einer Anzahl durchgeführter Erhebungen geht hervor, daß im Papiergroßhandel die reine Linienorganisation überwiegt. Bei den großen Unternehmungen des Papiergroßhandels findet man gelegentlich auch die Form der Stab-Linienorganisation. Sie ist dann gegeben, wenn einer Instanz (Stelle mit Befehlsgewalt über Personen), eine oder mehrere Stabs-

[9]) Es besteht allerdings die Möglichkeit, daß Dauerteilaufgaben ganz oder teilweise außerhalb der Unternehmung liegenden Institutionen dauernd oder vorübergehend zur Lösung übertragen werden. Z. B. Bearbeitung von juristischen und steuerlichen Fragen etc.; insbesondere in Deutschland ist es wegen der Kompliziertheit der Steuergesetzgebung üblich, daß sich Papiergroßhandlungen in der Regel ihre Steuerbilanzen und Steuererklärungen von freiberuflich schaffenden Experten (Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Treuhandgesellschaften) anfertigen lassen.

stellen (Stab lediglich beratender Experten) zugeordnet sind. Eine derartige Zuordnung erfolgt im Papiergroßhandel gelegentlich bei der Stelle Geschäftsleitung. Eine funktionale Organisationsform im Sinne Taylors[10]) (unechte Funktionalisierung gemäß Ulrich[11])), Nordsiecks oder Ulrichs (echte Funktionalisierung)[12]) war bei keiner dieser Unternehmungen vorzufinden. Für derartige Organisationsformen sind Papiergroßhandlungen weniger ihrem Wesen als ihrer relativ geringen Größe wegen nicht geeignet.

Im folgenden soll nun eine Linienorganisation einer Papiergroßhandlung dargestellt werden, wie sie in praxi recht häufig mit nur geringfügigen Abweichungen anzutreffen ist (Abbildung 1 auf Seite 44). Aus der Darstellung sind alle in der Regel notwendigen Stellen ersichtlich. Weiterhin ist zu erkennen, daß eine Papiergroßhandlung in der Regel mit vier bis fünf Rangstufen auskommt.

Würde man irgendeiner der Instanzen (z. B. Geschäftsleitung, einem der drei Ressortchefs oder einem der Abteilungsleiter) eine Stabsstelle beigeben, so läge die Form einer Stab-Linienorganisation vor.

Zur Verdeutlichung der Linienorganisation ist das gleiche Organisationsgebilde noch einmal ohne verbale Erläuterung in einer lediglich einseitig gebundenen Darstellungsweise aufgezeichnet worden (Abbildung 2 auf Seite 45).

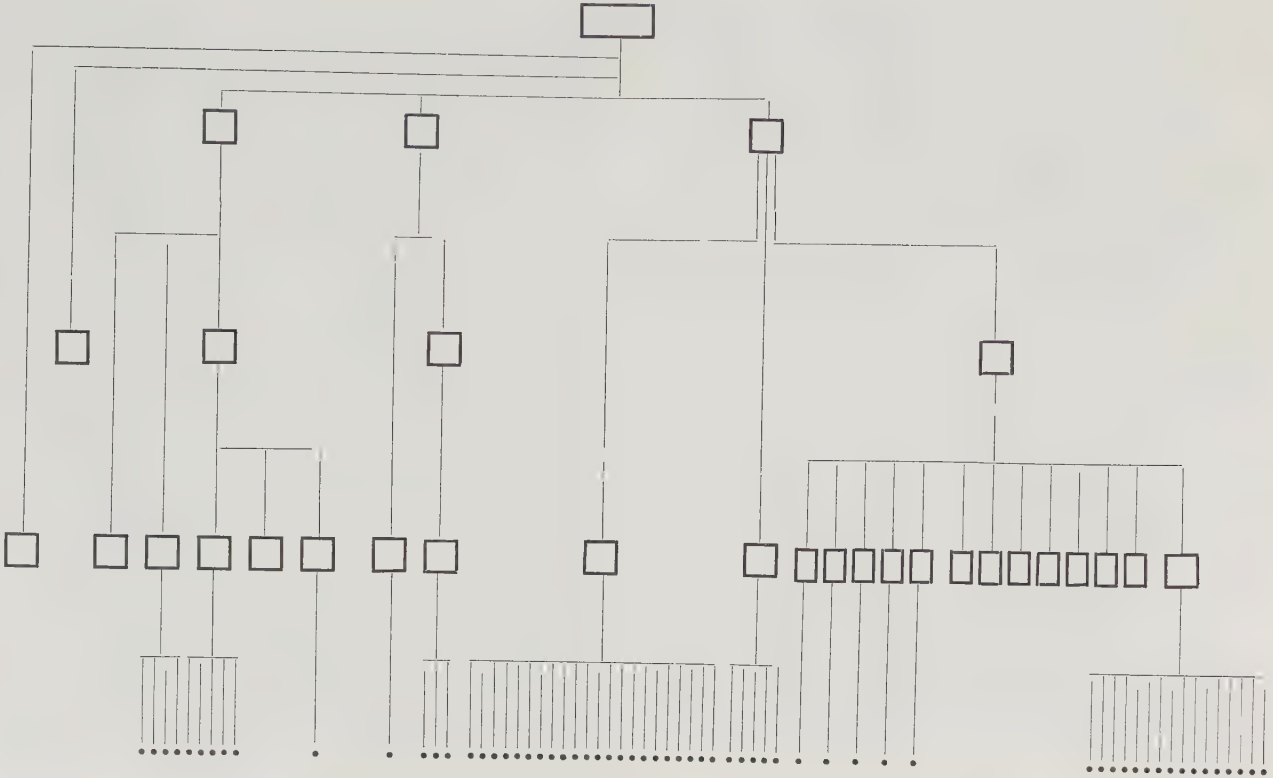
---

[10]) Taylor, F. W., „Die Betriebsleitung", Berlin 1917, S. 48 f.
[11]) Ulrich, H., a. a. O., S. 152 ff.
[12]) Ulrich, H., a. a. O., S. 161 ff.

Abbildung 1

Rangstufen	Geschäftsführer	Ressortchefs	Abteilungsleiter	Gruppenchefs / Meister	Ausf. Angestellte / Lehrl. / Arbeiter
Geschäftsführung					
Geschäftsführer	□				
Sekretärin				□	
Assistent			□		
Verwaltung					
Verwaltung, Ressortchef		□			
Personalverwaltung, Sachbearbeiter				□	
Sachverwaltung, Haus- u. Grundst.-Verwaltung, Materialeinkauf, Gruppenchef				□	
Sachverwalter, Angestellte, Hausmeister, Techniker für Klimaanlage, Boten					●
Rechnungswesen, Abteilungsleiter			□		
Hauptbuchhalter				□	
Buchhalter, Kalkulator, Lehrling					●
Finanzverwaltung, Kassierer				□	
Registratur u. Postversand, Gruppenchef				□	
Angestellte, Lehrlinge					●
Einkauf					
Einkauf, Ressortchef		□			
Papierprüfung, Leiter des Labors				□	
Laborant					●
Einkauf, Abteilungsleiter			□		
Einkäufer				□	
Angestellte, Kontoristen, Schreibkräfte, Lehrl.					●
Verkauf					
Verkauf, Ressortchef		□			
Lager, Lagermeister				□	
Arbeiter, Lehrlinge					●
Papieraufbereitung, Meister				□	
Papierschneider, Packer					●
Verkauf, Abteilungsleiter			□		
Verkäufer				□	
Kontoristen, Schreibkräfte, Lehrlinge					●
Reisende				□	
Versand, Gruppenchef				□	
Expedienten, Kontoristen, Schreibkräfte, Lehrl.					●
Kraftfahrer					●

Abbildung 2



a) Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung einer Papiergroßhandlung besteht in der Regel aus einer und nur selten aus mehr als drei Personen. Umfaßt die Geschäftsleitung mehr als eine Person, so übernehmen die Mitglieder der Geschäftsleitung gewöhnlich Aufgaben und Funktionen der in unserer graphischen Darstellung berücksichtigten Ressortchefs.

Die Geschäftsleitung hat, von wenigen Ausnahmen abgesehen, - eine solche Ausnahme ist in unserem Falle nur bei der Beschaffung von Krediten und beim Verkehr mit Behörden und Verbänden gegeben (vergleiche Abbildung 3 auf Seite 48) - nur Leitungs- und Kontrollfunktionen zu erfüllen. Wie aus den Abbildungen 3 auf Seite 48, 4 auf Seite 53 und 5 auf Seite 60 zu ersehen ist, beziehen sich die zu treffenden Entscheidungen vorwiegend auf Ausnahmefälle; die Kontrolle erstreckt sich lediglich auf die wesentlichen Geschäftsvorgänge.

Von der Geschäftsleitung, deren Aufgabe es ist, alle Arbeitsvorgänge zu koordinieren und sie so zu gestalten, daß sie das Unternehmungsziel bestmöglich verwirklichen, gehen alle Befehlswege innerhalb der Unternehmung aus. Der Geschäftsleitung ist in der Regel ein Sekretariat und gelegentlich eine Stabsstelle zur persönlichen Unterstützung und Beratung beigegeben. Diese beiden Stellen besitzen, sofern das Prinzip der Linienorganisation nicht ausnahmsweise unterbrochen wird, keinerlei Befehlsgewalt. Aus diesen Gründen ist das Sekretariat in den Abbildungen 3 auf Seite 48, 4 auf Seite 53 und 5 auf Seite 60 außer acht gelassen worden.

Stabsstellen der Geschäftsleitung finden sich vor allem bei denjenigen Papiergroßhandlungen, bei denen die Ressorts „Ein"- und „Verkauf" von einem Ressortchef gemeinsam geleitet werden; des weiteren dort, wo die Geschäftsleitung di-

rekt ohne Einschaltung eines Ressortchefs für die Verwaltung verantwortlich zeichnet.

Die Stabsstelle dient in der Regel der Beratung in Rechts- und noch mehr in Steuerfragen, sowie in Organisationsfragen; desgleichen übernimmt sie für diese Sachgebiete die Bearbeitung. Ist für die Ressorts „Ein"- und „Verkauf" nur ein Ressortchef zuständig, so muß sich die Stabsstelle vor allem mit der Auswertung von Marktinformationen befassen.

Übernimmt die Geschäftsleitung das Ressort „Verwaltung", obliegt dem Stab häufig die Personalplanung und die Testung der neu Einzustellenden.

b) Ressort Verwaltung

Das Ressort „Verwaltung" faßt alle diejenigen Stellen zusammen, die sich mit der Bearbeitung von Verwaltungsaufgaben zu beschäftigen haben. Der Inhalt der Verwaltungsaufgaben ist bereits in einem der vorstehenden Abschnitte kurz skizziert und im Schaubild 3 auf Seite 48 graphisch dargestellt worden. Es zeigt neben der Aufgabengliederung die Verteilung der Kompetenzen auf die einzelnen Stellen, vom Geschäftsführer bis hinunter zu den ausführenden Angestellten. Bei bedeutenden Aufgaben, wie z. B. bei der Lösung von Finanzierungsproblemen, beim Verkehr mit Behörden und Verbänden, bei der Behandlung von Rechtsfragen und bei der Einstellung von Personal liegt die Ausführung bei höheren Instanzen.

Die Stellenbildung erfolgt im Verwaltungsressort vorwiegend nach Objekten (Personalverwaltung, Sachverwaltung, Verkehr mit Behörden und Verbänden, Rechnungswesen).

Abbildung 3

	Geschäftsf.	Ressortchef Verwaltung	Pers.-Verw. Sachbearb.	Sachverw. Gruppench.	Angestellte Hausmeister	Rechnw. Abt.-Leiter	Hauptbuch-halter	Buchhalter Ang., Lehrl.	Finanzverw. Kassierer	Registratur Gruppench.	Ang., Lehrl.	
A = Ausführung Ah = Ausführungshilfe B = Beratung D = Disposition												Ea = Entscheid i. Aus-nahmefa En = Entscheid i. Norma fall K = Kontroll
Personalplanung	D	A										B d. Ressortc Ein- u. Verka
Einholung v. Bewerbungen durch Inserate etc.		D	A									
Bewerbungsvergleich		D	A									
Wahl d. Einzustellenden	D	A										
Einstellung	K	A										
Ausbildung u. Anleitung des Personals	K	D	A									Ah d. d. Abt L.,Gr.-Ch. et d. versch. Abt
Personalbetreuung		K	A									
Entlassungen	Ea	En	A									
Beschaffung v. Krediten	D/A	A						Ah				
Entgegennahme u. Leistung von Zahlungen	Ea	En				D			A			
Verkehr mit Behörden und Verbänden	K/A	A						Ah				
Behandlung von Rechtsfragen	K	A										
Behandlung v. Steuerfragen	Ea	En				D	A	Ah				
Anschaffung u. Unterh. v. Maschinen, Werkzeug. etc.	Ea	En		D/A	A/ Ah							B d. Ressort Ein- u. Verka
Buchung der laufenden Geschäftsvorfälle	Ea	En				K	D	A				
Abschlußbuchungen	Ea	En				D	A					
Mahnung überfälliger Forderungen		K				D		A				
Kostenrechnung	K	D						A				
Kalkulation	K	D						A				B d. Ressort chef Verkauf
Planung	K	D				A		Ah				B d. Ressort Ein- u. Verka
Statistik		K				D		A				
Belegablage						K				D/A	A	
Postversand						K				D/A	A	

Bei der Lösung einiger Aufgaben (Personalplanung, Ausbildung und Anleitung des Personals, Anschaffung und Wartung der Maschinen etc. und bei der Budgetierung) ist die Verwaltung gehalten, Rat und Informationen bei den für den Ein- und Verkauf zuständigen Ressortchefs oder bei von ihnen benannten Stellen einzuholen. Ohne Beanspruchung der Kenntnisse und Erfahrungen dieser Personen könnte es sehr leicht zu Fehlentscheidungen auf den fraglichen Gebieten kommen.[13])

Das Ressort „Verwaltung" empfängt seine Befehle ausschließlich von der Geschäftsleitung und nicht etwa auch durch irgendwelche Stellen anderer Ressorts. So kann z. B. der Ressortchef „Verkauf" dem Sachbearbeiter für das Personalwesen keine Befehle erteilen, obwohl er eine bedeutend höhere Rangstufe als der letztere innehat. Will er die Tätigkeit dieses Sachbearbeiters auf irgendeine Weise beeinflussen, so steht ihm dafür lediglich die Möglichkeit offen, ihm oder einem Vorgesetzten des Sachbearbeiters eine Empfehlung zu unterbreiten. Diese Empfehlung erlangt erst und nur dann für den Personalsachbearbeiter Verbindlichkeit, wenn sich dessen Vorgesetzter, in unserem Falle der Ressortchef „Verwaltung", nach Prüfung des Vorschlages dazu entschließt, einen dementsprechenden Befehl zu erteilen. Es wäre allerdings denkbar, daß der Ressortchef „Verwaltung" irgendeine Stelle eines an-

---

[13]) Zur Illustration der Bedeutung einer derartigen Beratung sei auf einen in der Praxis vorgekommenen interessanten Fall hingewiesen: Bei der bevorstehenden Erneuerung des Lastkraftwagenparks einer Papiergroßhandlung hatte sich der Verwaltungsressortchef auf Grund angestellter Plankosten- und Leistungsvergleiche für die Anschaffung eines bestimmten bisher auch schon benutzten Typs einer Automarke entschieden (seiner Entscheidung lag ein ausführlicher Leistungs- und Plankostenvergleich von vier verschiedenen Fabrikaten zugrunde). Nach Befragen des Ressortchefs „Verkauf" stellte sich heraus, daß die Kraftfahrer diesen Typ, der sich theoretisch als der günstigste erwiesen hatte, nur ungern chauffierten, da der Motor dieses Wagens (Luftkühlung) ein bedeutend stärkeres Geräusch verursachte, als diejenigen irgend eines anderen Fabrikates, was die vermeidbare vorzeitige Ermüdung der Fahrer zur Folge hatte.

deren Ressorts für gewisse Entscheidungen und Dispositionen auf dem Gebiete des Personalwesens dauernd oder vorübergehend Kompetenzen delegiert. Eine solche Kompetenzdelegation führt aber leicht zu Unklarheiten im organisatorischen Aufbau und zu unvollkommenen Befehlen, was dem ausführenden Angestellten die Erledigung seiner Aufgaben erschwert, wenn nicht gar unmöglich macht.

Den Befehls- und Empfehlungswegen zwischen den einzelnen Stellen kommt in quantitativer Hinsicht, insbesondere in Handelsbetrieben, bei weitem nicht die Bedeutung zu wie den Mitteilungswegen. In der betrieblichen Praxis sind an einem Geschäftsvorgang in der Regel mehrere Stellen interessiert und beteiligt. Es kommt nun darauf an, daß der Erstbearbeiter eines Vorfalles an alle übrigen interessierten Stellen entsprechende Mitteilungen erläßt. Für die Mitteilungen wird gewöhnlich aus Gründen der Sicherheit, der Kontrolle und der Rationalität die Schriftform gewählt.

Das von uns in Abbildung 3 auf Seite 48 gezeigte Schema der Stellengliederung und Kompetenzverteilung des Ressorts „Verwaltung" wird in praxi bei etlichen Unternehmungen nicht zutreffen; d. h. nicht, daß dort eine derartige Gliederung nicht möglich wäre, sondern, daß man aus Gründen der Zweckmäßigkeit eine etwas abweichende Form gewählt hat. Solche besonderen Umstände sind z. B. beim Vorhandensein von Filialen gegeben. Man paßt auch gelegentlich einen Aufgabenbereich der besonderen Fähigkeit einer bestimmten Person an oder faßt, um eine qualifizierte Arbeitskraft voll auszulasten, mehrere, üblicherweise voneinander getrennte Aufgabenbereiche zusammen.

Für das Ressort „Verwaltung" einer Papiergroßhandlung, in dem lediglich Aufgaben derivativer Natur zu lösen sind, gibt es im Gegensatz zur Organisation der sich direkt mit dem Papierumsatz beschäftigenden Ressorts „Ein"- und „Verkauf"

keine spezifischen Organisationsformen, die man ausschließlich im Papiergroßhandel finden könnte. Wir glauben daher, darauf verzichten zu können, noch näher als dies bereits geschehen ist, auf die Stellengliederung, die Kompetenzverteilung und die Verkehrswege innerhalb des Verwaltungsressorts einzugehen.

c) Ressort Einkauf

Das Schaubild 4 auf Seite 53 zeigt die in der Regel im Ressort „Einkauf" größerer Papiergroßhandelsunternehmungen vorhandenen Stellen, die Aufgabengliederung und die Kompetenzverteilung. Höchste Instanz dieses Ressorts ist der Ressortchef, der allerdings seinerseits Befehle von der Geschäftsleitung empfängt. Er übt vor allem Leitungs- und Kontrollfunktionen innerhalb seines Ressorts aus.

Bei einigen Papiergroßhandlungen sind die Stellen des Ressortchefs „Ein"- und „Verkauf" in Personalunion vereinigt,[14]) oder aber ein Mitglied der Geschäftsleitung übernimmt seine Funktionen, so daß diese Instanz gänzlich fortfällt. Ein besonderer Vorteil der Vereinigung der Ressortchefs „Ein"- und „Verkauf" in einer Person, die eben nur dann möglich ist, wenn ein Teil der anfallenden Aufgaben und Funktionen nach „oben" oder „unten" delegiert werden kann, liegt darin, daß der Ressortchef seine Erfahrungen aus dem Absatzbereich aus erster Hand zwecks besserer Gestaltung der Dispositionen direkt auf den Einkaufsbereich übertragen kann. Das gleiche gilt für die Nutzung der Erfahrungen im Einkaufsbereich,

[14]) Dadurch fallen der Geschäftsleitung und den Abteilungsleitern zwangsläufig mehr Aufgaben bzw. Funktionen zu.

denn Marktverbundenheit und schnelle richtige Ausnutzung der durch diesen Kontakt erlangten Erkenntnisse bestimmt maßgeblich den Erfolg einer Papiergroßhandlung. Gedacht sei hier nur einmal an die Prüfung und Entwicklung von Papier in markttechnischer Hinsicht, also an die Sortimentsanpassung, an die Marktverhältnisse und an die Erteilung von Offerten, sowie die Führung von Verhandlungen im Anfertigungsgeschäft, wo es beim Vorhandensein zweier Ressortchefs gegenseitiger Beratung bedarf, die immerhin eine gewisse Schwerfälligkeit in der Abwicklung dieser Aufgaben bzw. Geschäfte mit sich bringen. Bei mittelgroßen Papiergroßhandlungen werden die Stellen Ressortchef „Einkauf" und Abteilungsleiter „Einkauf" zusammengelegt, da es hier auf Grund quantitativ geringerer Aufgabenbelastung ohne Schwierigkeiten möglich ist, alle in unserem Beispiel dargestellten Aufgaben und Funktionen durch eine Person erledigen zu lassen.

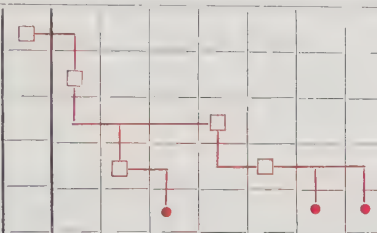
Das Laboratorium hat die Aufgabe, die eingekauften Papiere in technologischer Hinsicht zu prüfen und vielleicht auch Papiere zu entwickeln bzw. vorhandene Sorten zu verbessern. Ständige Entwicklungsarbeit an einzelnen Papiersorten kann zu Qualitätsunterschieden innerhalb einer Sorte führen, durch die sich die Größe des Marktanteils der einzelnen Papiergroßhandlungen erheblich steigern läßt. In denjenigen Großhandlungen, für die ein Laboratorium zu kostspielig ist, sollte eine geeignete Stelle mit der regelmäßigen Prüfung der Papiere beauftragt werden,[15]) (so z. B. einer der Einkäufer oder ein Karteiführer, dem zu diesem Zwecke eine kurze Sonderausbildung gewährt werden muß).

Bei der Gestaltung des Arbeitsablaufes ist eine besondere Sicherung für die vollständige und ausreichende Prüfung in-

[15]) Bis zu einem gewissen, in vielen Fällen ausreichenden Grade lassen sich Papiere auch ohne besondere Prüfungsgeräte analysieren. Vergleiche B. Behrens, „Papier unter der Lupe, Papierprüfungen", Hannover 1952.

Abbildung 4

Ressort Einkauf



A = Ausführung
Ah = Ausführungshilfe
B = Beratung
D = Disposition

Ea = Entscheid im Ausnahmefall
En = Entscheid im Normalfall
K = Kontrolle

	Geschäftsführer	Ressortchef Einkauf	Papierlabor Laborchef	Laborant	Einkauf Abt.-Leiter	Einkäufer	Kontorist	Schreibkraft	
Einholung von Marktinformationen	Ea	En			D	A			
Auswertung von Marktinformationen	Ea | En	D			A				
Prüfung u. Entwicklung von Papier in technologischer Hinsicht		K	D/A	A					
Prüfung u. Entwicklung von Papier in marktechnischer Hinsicht	Ea	En/D	Ah		A				B durch Ressortleiter Verkauf
Einholung von Lieferungsofferten					K	D/A	A	Ah	
Offertenvergleich		K			D	A			
Behandlung langfristiger Abnahmeverträge	Ea	En			D/A	A	Ah		
Bestellung (Handelsabschluß)		K			D	A		Ah	
Terminüberwachung					K		A		
Wareneingangskontrolle		K			D		A		
Rechnungskontrolle					K		A		
Behandlung von Reklamationen					K	A		Ah	

nerhalb dieses Rahmens zu treffen. Einige Papiergroßhandlungen bedienen sich dafür spezieller Vordrucke, die sämtliche notwendigen Prüfungsmerkmale erfassen und die im Original bzw. in Durchschrift an die Ein- und Verkaufsabteilung weitergeleitet werden müssen.

Die Stelle des Laborleiters sollte mit einer besonders für diesen Zweck ausgebildeten Fachkraft besetzt werden. Dagegen kann man für die Stelle des Laboranten eine angelernte Kraft einsetzen, die unter Anleitung des Laborleiters die einfacheren, sich dauernd wiederholenden Prüfungsvorgänge durchzuführen hat.

Für den Fall, daß einem Einkäufer mit besonderer technologischer Bildung die Papierprüfung übertragen wird, kann auch ihm zur Erledigung der Routinearbeiten eine angelernte Laborkraft beigegeben werden; dadurch wird verhindert, daß sich eine qualifizierte Kraft mit einfachen auszuführenden Arbeiten in größerem Maße beschäftigen muß, die am Rande ihres spezifischen Aufgabengebietes liegen.

Der Abteilung „Einkauf" obliegen alle mit der Warenbeschaffung zusammenhängenden Arbeiten mit Ausnahme der technologischen Papierprüfung. Die üblichen Teilaufgaben sind aus der Abbildung 4 auf Seite 53 ersichtlich. Der Abteilungsleiter hat vorwiegend dispositive Tätigkeiten auszuüben. Nur in Fällen qualifizierter Aufgaben (Auswertung von Marktinformationen, Entwicklung und Prüfung von Papieren in markttechnischer Hinsicht) fällt ihm die Ausführung der Arbeit zu. Entscheid und Disposition über diese Aufgaben liegen dann bei höheren Instanzen. Im Falle unvollständiger Auslastung kann der Abteilungsleiter, wie das in der Praxis gelegentlich vorkommt, einen Teil der Aufgaben übernehmen, die in unserem Beispiel den Einkäufern zufallen. Es ist hier sowohl Ar-

ten- als auch Mengenteilung möglich. Der erste Fall wäre z. B. dann gegeben, wenn der Abteilungsleiter „Einkauf" grundsätzlich alle Reklamationen selbst erledigt, und der zweite Fall, sofern der Abteilungsleiter für die Sortengruppe „Gestrichene Papiere" Offerteneinholung, Offertenvergleich und Bestellung übernimmt.

Der bzw. die Einkäufer erfüllen zumeist Aufgaben ausführender Natur. Die Aufteilung der Aufgaben zwischen mehreren Einkäufern ist vorwiegend in Mengenteilung sinnvoll.[16])

So ist z. B. jeder Einkäufer für eine Anzahl von Lieferquellen, gruppiert nach den Produktionsprogrammen der verschiedenen Erzeuger, oder für bestimmte Sorten zuständig. Eine Ausnahme vom Prinzip der Arbeitsmengenteilung zwischen den Einkäufern einer Papiergroßhandlung ist dann gegeben, wenn ein bestimmter Einkäufer ausschließlich für die Behandlung langfristiger Lieferverträge zuständig erklärt wird, oder, wenn einer den Einkauf für Anfertigungsaufträge erledigt, während die übrigen Einkäufer den Lagersorteneinkauf besorgen; aber auch hier herrscht zwischen den übrigen Einkäufern Arbeitsmengenteilung. Am besten führt man eine Unterteilung der beiden Aufgaben nach den beiden ersten Gesichtspunkten durch, was deshalb möglich ist, weil jeder Lieferant gewöhnlich nur ein beschränktes Sortiment anbieten kann. Der letzte Gesichtspunkt kann nur dann maßgebend sein, wenn Lagersorten- und Anfertigungsgeschäft ziemlich

---

[16]) Wir unterscheiden hier zwischen Arbeitsmengen- und Arbeitsartenteilung. Mengenteilung liegt u. a. dann vor, wenn sich die Einkäufer A B und C beim Einkauf auf bestimmte Sorten spezialisieren (Einkäufer A bearbeitet den Sektor holzhaltige und holzfreie Schreib- und Druckpapiere, Einkäufer B Sonderpapiere einschließlich gestrichener und gummierter Papiere und Einkäufer C Kartons und Papierwaren.) Artenteilung ist dann gegeben, wenn sich ein Einkäufer mit Offerteneinholung, ein anderer mit Offertenvergleich und ein Dritter mit dem Handelsabschluß und der Reklamationsbearbeitung befaßt.

den gleichen Umfang haben, bzw. der Umfang des Anfertigungsgeschäftes ausreicht, einen Einkäufer nur mit der Erledigung dieser speziellen Aufgaben zu betrauen, was relativ selten zutrifft. Aber auch dann empfiehlt sich eine derartige Unterteilung nicht unbedingt, denn der Einkäufer kann mit dem Lieferanten nicht genügend vertraut werden, weil er zwangsläufig mit zu vielen in Verbindung treten muß, während er im obigen Fall nur mit einem Teil der Lieferanten Kontakt zu halten hätte. Der Erfolg des Einkaufes hängt im Papiergroßhandel jedoch weitgehend davon ab, daß der Einkäufer mit den Einkaufsquellen gut vertraut ist.

In der Regel sollte es so sein, daß alle sich aus einem Einkaufsvorgang ergebenden Teilaufgaben (z. B. Offerteneinholung, Offertenvergleich, Bestellung, Reklamation) von ein und demselben Einkäufer vorgenommen werden, da dieser die beste Kenntnis des laufenden Vorganges besitzt und ihn infolgedessen auch am besten weiterzuführen in der Lage ist.

Es ergibt sich somit, daß eine Arbeitsmengenteilung zwischen den Einkäufern nach den hinsichtlich der Produktionsprogramme verwandten Lieferquellen die bestmögliche ist, weil die konsequente Einhaltung dieses Prinzips es dem Einkäufer ermöglicht, durch Spezialisierung seinen Aufgaben am ehesten gerecht zu werden.

Die nicht durch die bisher behandelten Stellen zu erfüllenden Aufgaben sind auf die ausführenden Angestellten (Kontoristen und Schreibkräfte) zu verteilen, wobei sowohl Arten- als auch Mengenteilung möglich ist.

Es wäre nicht ratsam, das Lager oder auch die Papieraufbereitung dem Ressort „Einkauf" anzugliedern. Wir können einer derartigen Regelung, die man nur ganz vereinzelt in der Praxis antrifft, keinerlei Vorteile abgewinnen. Dagegen ist der Grund für die Eingliederung des Lagers und der Papier-

aufbereitung in das Ressort „Verkauf" leicht ersichtlich. Üblicherweise muß nämlich das Lager die praktischen Expeditionsarbeiten durchführen und daher im Interesse einer schnellen Warenauslieferung eng mit dem Ressort „Verkauf" verbunden sein. Ähnliches gilt auch für die Papieraufbereitung. Wären Lager und Papieraufbereitung dem Ressort „Einkauf" unterstellt, müßten vom Ressort „Verkauf" zu erteilende Anweisungen ihren Weg erst über die Geschäftsleitung nehmen, die dadurch unnötigerweise belastet würde. Außerdem würden sich aus einer solchen Ordnung vermeidbare Verzögerungen bei der Auslieferung ergeben.

Diejenigen Aufgaben, die das Lager für das Ressort „Einkauf" zu erfüllen hat (quantitative Prüfung eingehender Waren und Ziehen von Mustern) sind den praktischen Expeditionsarbeiten gegenüber nur von geringer Bedeutung und bedürfen auch keiner besonderen Beschleunigung. Die Papieraufbereitung erfüllt sogar nur Aufgaben für das Ressort „Verkauf".

Für den Fall vorhandener Filialbetriebe, bei denen jede Filiale neben einem Verkaufsbüro über ein eigenes Lager und eine eigene Papieraufbereitung verfügen muß, - reine Verkaufsbüros ohne Lager und Papieraufbereitung sind im Papiergroßhandel aus später noch zu erwähnenden Gründen nicht am Platze - wäre eine Einordnung dieser beiden Stellen in das Ressort „Einkauf" völlig abwegig; denn der Einkauf ist aus Gründen besserer Marktübersicht[17]) und auch aus Gründen der Wirtschaftlichkeit (Mengenrabatte) unbedingt zentral

[17]) Es wäre unzweckmäßig, wenn jede Filiale selbst versuchen wollte, sich einen Überblick über den ziemlich komplizierten Beschaffungsmarkt zu verschaffen; denn es genügt nicht, zu wissen, welcher Lieferant zu welchen Preisen welche Sorten liefern kann, sondern man muß ebenso dessen Produktionsrhythmus kennen, um zu wissen, wann man welche Aufträge bei ihm ohne zusätzliche Umstellungskosten unterbringen kann.

von der Hauptverwaltung aus vorzunehmen. Die Wareneingangskontrolle muß allerdings, sofern die Waren vom Lieferanten direkt an die Filialen geschickt werden, von einer Stelle der Filiale übernommen werden (äußerliche Zustandsprüfung und Mengenkontrolle). Hierbei handelt es sich um eine teilweise Aufgabenausgliederung aus dem Ressort „Einkauf". Die technologische Papierprüfung kann trotzdem zentral vorgenommen werden, da die wenigen jeweils zu ziehenden Muster der Hauptverwaltung ohne große Portokosten leicht zugestellt werden können.

Außer den aus der Abbildung 4 auf Seite 53 ersichtlichen Befehlswegen existieren innerhalb des Ressorts „Einkauf" und zwischen den verschiedenen Stellen des Ressorts „Einkauf" und Stellen anderer Ressorts eine Anzahl dauernder Mitteilungswege. Derartige dauernde Mitteilungswege innerhalb des Ressorts „Einkauf" gibt es z. B. zwischen dem Laborleiter und den Einkäufern zwecks Übermittlung der Prüfungsergebnisse an letztere zum Abschluß des jeweils laufenden Geschäftsvorganges, oder zur Einleitung allfälliger Reklamationen. Weiter besteht ein Mitteilungsweg zwischen dem für die Terminüberwachung zuständigen Kontoristen und den Einkäufern, um diese von Überschreitungen vereinbarter Liefertermine zu unterrichten und eine Mahnung zu veranlassen.

Die Mitteilungswege zwischen den Ressorts „Einkauf" und „Verwaltung" dienen vor allem der fortlaufenden Übermittlung von Buchungs- und Kalkulationsunterlagen, sowie von Informationen für die Budgetierung. Außerdem erfolgt von Zeit zu Zeit die Anmeldung von Personalbedarf und von Bedarf an sachlichen Hilfsmitteln (Laboreinrichtungen, Chemikalien, Büromaterial).

Zwischen den beiden Ressorts „Einkauf" und „Verkauf" müssen ebenfalls eine ganze Anzahl permanenter Mitteilungswege

bestehen, so z. B. zwischen dem Lagermeister oder dem Führer der Bestandskartei und der Einkaufsabteilung zur Meldung der Sortenbestände bzw. der Erreichung des Bestandslimits, bei der eine Neubestellung zu veranlassen ist, sowie zwischen den Einkäufern auf der einen und dem Abteilungsleiter „Verkauf", den Verkäufern und den Reisenden auf der anderen Seite zur Klärung all derjenigen Fragen, die aus den laufenden Anfertigungsgeschäften resultieren.

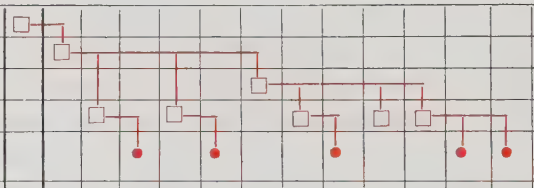
d) Ressort Verkauf

Auch in den Papiergroßhandlungen ist der Organisation des Ressorts „Verkauf" sowohl hinsichtlich der Stellengliederung als auch bezüglich der Arbeitsablaufgestaltung größtmögliche Aufmerksamkeit zu schenken. Insbesondere ist die Verkaufsabteilung das Bindeglied der Unternehmung zu den Absatzmärkten. Fehler in der Organisation dieses Bereiches der Unternehmung wirken sich erfahrungsgemäß am schnellsten und schlimmsten aus.

Die Organisationsform des Ressorts „Verwaltung" einer Papiergroßhandlung braucht sich vom organisatorischen Aufbau des Ressorts „Verwaltung" anderer Großhandelsunternehmungen nicht zu unterscheiden. Auch das Ressort „Einkauf" läßt nicht viel Variationsspielraum für die Art seiner Gestaltung. Dagegen zeigen die hier zu besprechenden Organisationsformen des Ressorts „Verkauf" einer Papiergroßhandelsunternehmung Merkmale, die man bei Unternehmungen anderer Branchen nicht findet. Von der in Abbildung 5 auf Seite 60 graphisch dargestellten Standardform sind eine Vielzahl von Abweichungen möglich. Als vorteilhaft ist es anzusehen, daß bei der Gestaltung der Absatzorganisation einer Papiergroß-

Abbildung 5

Ressort Verkauf



A = Ausführung Ah = Ausführungshilfe B = Beratung D = Disposition	Geschäftsführer	Ressortchef Verkauf	Lager, Lagermeister	Arbeiter Lehrlinge	Papieraufber., Meister	Papierschn., Packer	Verkauf Abt.-Leiter	Verkäufer	Kontoristen, Schreibkr., L.	Reisende	Versand Gruppenchef	Expedienten, Kont., Schreibkräfte, Lehrl.	Kraftfahrer	Ea = Entscheid i. Ausnahmefall En = Entscheid i. Normalfall K = Kontrolle
Einholung von Marktinformationen	Ea	En					D	A		A				
Auswertung von Marktinformationen	Ea/En	D					A							
Behandlung v. Fragen d. Mehrheitswerb. u. außergew. Maßnahmen der Einzelwerbung	Ea/En	D/A					A							
Offertenerteilung	Ea	En					D	A	Ah					
Besuch der Kunden		K					D/A			A				
Kundenbedienung i. Hause		K					D/A	A						
Erteilung v. Offerten i. Anfertigungsgesch. u. Führung d. Verhandl.	Ea	En					A	Ah		Ah				B durch Ressortleiter Einkauf
Preisfestsetzung	Ea	En					A		Ah					
Bearb. v. Bestellungen		K					D		A					
Ausstellung v. Arbeitsanweis. f. d. Papieraufber.		K					D		A					
Schneiden, Falzen, Lochen, Linieren u. Verp. d. Pap.		K			D/A	A								
Ausstellen der Versandpapiere u. Lieferscheine							K				D	A		
Zusammenstellung der Kommissionen, Auslagern		K	D	A										
Fuhrenzusammenstellung							K				D	A	Ah	
Rechnungserteilung							K				D	A		
Warenausgangskontrolle							K				D	A		
Warenzustellung							K				D		A	
Terminüberwachung							K		A					
Bearb. v. Reklamationen		K					D/A	A		A				
Bestandsüberwachung		D	Ah				K		A					
Verteilung von Mehrheitswerbemitteln	Ea	En					D	A	Ah	A				

handlung im Gegensatz zu Unternehmungen anderer Branchen nicht auf irgend welche Beschaffungsorganisationen Rücksicht genommen zu werden braucht; denn die Abnehmer des Papiergroßhandels sind größtenteils Kleingewerbetreibende oder mittelgroße Unternehmungen.

In unserem Beispiel sind der höchsten Stelle des Ressorts, dem Ressortchef „Verkauf", der Lagermeister, der Papieraufbereitungsmeister und der Abteilungsleiter „Verkauf" direkt unterstellt. Die Stelle Ressortchef „Verkauf" kann ebenso wie beim Ressort „Einkauf" je nach den gegebenen Umständen (Geschäftsleitung besteht nur aus einer oder mehreren Personen) fortfallen, indem die Funktionen von einem Mitglied der Geschäftsleitung übernommen oder zwischen diesem und dem Abteilungsleiter „Verkauf" aufgeteilt werden.

Die Aufgabe des Lagers, an dessen Spitze der Lagermeister steht, ist das Ein- und Auslagern der Ware. Dazu gehören vor allem das Entladen ankommender Fahrzeuge und Waggons, der Transport der Ware zu ihrem Lagerstandort, das Auspakken der Ballen, das Stapeln der Ware, die Zusammensetzung der Kommissionen, das Beladen der Fahrzeuge und evtl. das „Ziehen" von Mustern sowie Hilfsarbeiten bei der Bestandsüberwachung und der Inventur. Der Lagermeister hat die Arbeit auf die ihm unterstellten Arbeiter nach Maßgabe der Dringlichkeit und der persönlichen Eignung der Arbeiter zu verteilen und zu überwachen. Wenn das Lager mehrschichtig arbeitet, müssen dem Lagermeister für die Durchführung dieser Funktionen während seiner Abwesenheit Gehilfen beigegeben werden.[18]) Das Lager kann mit ungelernten Arbeitern besetzt

[18]) Uns ist nur ein Fall bekannt, in dem das Lager einer Papiergroßhandlung dreischichtig arbeitet und zwar in der Weise, daß die Frühschicht aus der Hälfte, die Nachmittagsschicht aus $^3/_8$ und die Nachtschicht aus $^1/_8$ der Lagerbelegschaft besteht. Zweischichtiger Lagerbetrieb ist dagegen schon häufiger zu finden. Mehrschichtiger Lagerbetrieb wird deshalb durchgeführt, damit abends eingehende

werden, die bei zweckmäßiger Anleitung schon nach kurzer Frist voll einsatzfähig sind.

Der Papieraufbereitung obliegt die Aufgabe, die Papiere entsprechend den Kundenwünschen oder gemäß den Bedürfnissen des Lagers zwecks Sortimentsergänzung durch Schneiden, Beschneiden, Falzen, Lochen, Linieren und Verpacken zu präparieren. Für das Planschneiden bzw. -Beschneiden, Falzen, Lochen und Verpacken sind die Papieraufbereitungsabteilungen der meisten Papiergroßhandlungen eingerichtet. Das Linieren geschieht dagegen, von wenigen Ausnahmen abgesehen, durch Vergabe von entsprechenden Lohnaufträgen an Druckereien bzw. Linieranstalten. Auch sind in den Papieraufbereitungsabteilungen der Papiergroßhandelsunternehmungen nur selten Längsschneidemaschinen zum Schneiden von Rollen- auf Planformate vorhanden.

Der Papieraufbereitungsmeister, dem die Abteilung „Papieraufbereitung" untersteht, hat neben der Ausführung schwieriger Arbeiten noch die Verteilung und Überwachung der Arbeit auf die Papierschneider und die Packer, sowie die Anleitung der ihm unterstellten Personen zu besorgen.

Für die Ausübung schwieriger Arbeiten bedarf es in der Papieraufbereitung gelernter Kräfte wie z. B. der Buchbinder. Die weniger komplizierten Arbeiten, insbesondere das Falzen und Packen werden von angelernten Arbeiterinnen ausgeführt.

Sofern das Lager mehrschichtig arbeitet, sollte sich auch die Papieraufbereitung dem Mehrschichtenbetrieb anschließen. In diesem Fall muß für den Papieraufbereitungsmeister ebenfalls eine Stellvertretung geschaffen werden.

Aufträge sofort oder in der Nacht ausgesetzt und verladen werden können, wodurch die Auslieferungsgeschwindigkeit erhöht und der wirtschaftlich mögliche Absatzradius erweitert wird.

Lager und Papieraufbereitung können auch direkt dem Abteilungsleiter „Verkauf" oder sogar, was gelegentlich in der Praxis zu finden ist, dem Gruppenchef „Versand" unterstellt sein. Letzteres macht man gewöhnlich jedoch nur dann, wenn die Kompetenzen auf die speziellen Fähigkeiten der einzelnen Personen zugeschnitten sind.

Dem Abteilungsleiter „Verkauf" obliegt eine Tätigkeit vorwiegend disponierender und kontrollierender Natur. Bei besonders diffizilen Aufgaben, wie z. B. bei der Behandlung von Fragen der Mehrheitswerbung (Gestaltung von Musterbüchern und Prospekten) und außergewöhnlicher Maßnahmen der Einzelwerbung (Betriebsbesichtigungen, Kundenbewirtung, Übergabe von Werbegeschenken, Repräsentationsbesuche), bei der Auswertung von Marktinformationen, der Erteilung von Offerten im Anfertigungsgeschäft und der Behandlung schwieriger Reklamationen, hat er die Ausführung zu übernehmen.

Ihm unterstehen direkt die Verkäufer,[19]) die Reisenden und der Gruppenchef „Versand". Alle diese Stellen bilden mit den ihnen unterstellten Hilfskräften die Abteilung „Verkauf".

Wenn eine Papiergroßhandlung über mehrere Verkäufer verfügt - und das trifft für jede Papiergroßhandelsunternehmung, von den Kleinunternehmungen abgesehen, zu - dann stellt sich die Frage, nach welchen Grundsätzen die Verkaufsaufgaben auf die einzelnen Verkäufer zu verteilen sind. Theoretisch ergeben sich hierfür verschiedene Möglichkeiten. Wir brauchen für unseren Spezialfall davon nur einige wenige zu erörtern.

Zunächst einmal ist es denkbar, daß man jedem Verkäufer den Verkauf bestimmter Sortengruppen überträgt. Eine solche Auf-

[19]) Verkäufer sind hier im Gegensatz zu Reisenden und Vertretern alle diejenigen Personen, die die telefonische und schriftliche sowie die persönliche Kundenbedienung innerhalb der Geschäftsräume der Papiergroßhandlung zu besorgen haben.

teilung empfiehlt sich jedoch nur dann, wenn jede dieser Sortengruppen ihre spezifischen Abnehmer hat, und das ist im Papiergroßhandel nur im Falle Packpapier - Feinpapier gegeben. Es würde sich also dann eine Unterteilung der Aufgaben zwischen den Verkäufern nach diesem Gesichtspunkt empfehlen, wenn beide Sektoren für die Unternehmung bedeutsam sind und nicht etwa Packpapier nur nebenher zur Sortimentsabrundung bzw. zur Deckung des gelegentlichen Bedarfs der Feinpapierabnehmer geführt wird.

Aus Gründen der Werbung und speziell für die Schaffung eines wertvollen persönlichen Kontaktes zu den in der Mehrzahl kleingewerblichen Abnehmern ist es unzweckmäßig, die Bearbeitung der Kunden demjenigen Verkäufer zu überlassen, der gerade frei steht. Jeder Abnehmer soll stets vom gleichen Verkäufer bedient werden, damit sich dieser im Laufe der Zeit mit den Eigenheiten der Kunden vertraut machen kann. Beim Einsatz der Vertreter und Reisenden ist es ja auch selbstverständlich, daß jeder einzelne von ihnen einen festen Bezirk hat und somit immer denselben Kunden bedient.

Wir halten es nun für zweckmäßig, daß dem Verkäufer ähnlich wie dem Reisenden ein fester Kundenkreis zur Bearbeitung zugewiesen wird. Dem Verkäufer ist damit Gelegenheit gegeben, die persönlichen Eigenarten und die Geschäftsgewohnheiten der Kunden weit besser kennenzulernen, als wenn er sich mit allen Kunden irgendwann einmal zu beschäftigen hat. Außerdem ist in vermehrtem Maße ein Erfahrungsaustausch und eine Abstimmung über die in den einzelnen Fällen anzuwendenden Verkaufsmethoden zwischen Verkäufer und Reisenden möglich. In praxi wird eine derartige Kundenverteilung auf die Verkäufer in der Weise zu geschehen haben, daß jedem Verkäufer die Kunden eines oder mehrerer Vertreterbezirke zugewiesen werden. Dabei wird es unter Umständen nötig sein, zum Ausgleich der Arbeitsbelastung

ein bis zwei Vertreterbezirke auf mehrere Verkäufer aufzuteilen.

Eine Ausnahme von dem dargestellten Prinzip ist hinsichtlich absatzmäßig außerordentlich bedeutender Kunden und hinsichtlich des Anfertigungsgeschäftes zu machen. Die betreffenden Kunden sollten, ungeachtet dessen, durch welchen Vertreter sie besucht werden, dem qualifiziertesten Verkäufer oder auch dem Abteilungsleiter zur Bearbeitung überlassen werden. Hierzu ist noch zu bemerken, daß in einigen Papiergroßhandlungen auch ein besonders qualifizierter Vertreter bzw. Reisender für die ausschließliche Bearbeitung dieser Großkundschaft eingesetzt wird.

Die besonderen Verhältnisse jeder Unternehmung sind bestimmend für die Art der im Hinblick auf die Aufgabenteilung zwischen den Verkäufern anzuwendenden Prinzipien und die Prinzipienmischungen. Die einfache Mengenteilung dürfte sich jedoch kaum für irgendeinen Fall empfehlen.

Für den Besuch der Kunden einer Papiergroßhandlung können sowohl Reisende als auch Vertreter eingesetzt werden.[20])[21])

Die Papiergroßhandlungen sollten, sofern ein entsprechendes Sortiment vorhanden ist, jeweils gesonderte Vertreter für den Besuch von Feinpapier- und Packpapierabnehmern einsetzen, da es sich bei den Feinpapierabnehmern und den Packpapier-

---

[20]) Es ist bereits früher darauf hingewiesen worden, daß die Stellen der Verkäufer, Reisenden und Vertreter nur durch Personen besetzt werden dürfen, die neben guten allgemeinen kaufmännischen und papierkundlichen Kenntnissen auch über die Fähigkeit richtiger Menschenbehandlung verfügen.

[21]) Reisende stehen im Angestelltenverhältnis zu der durch sie vertretenen Unternehmung (Vergütung: in der Regel Fixum, Spesenersatz, Umsatzprovision). Vertreter arbeiten demgegenüber als selbständige Kaufleute im fremden Namen und für fremde Rechnung (Vergütung: In der Regel Provision vom erzielten Umsatz). Obwohl ein Vertreter prinzipiell mehrere Firmen vertreten kann, kommt diese Form im Papiergroßhandel fast nicht vor. Es dominiert hier der Einfirmenvertreter.

abnehmern mit geringen Ausnahmen um Unternehmungen grundverschiedener Art handelt (typische Feinpapierabnehmer sind z. B. Druckereien und typische Packpapierabnehmer Einzelhandelsgeschäfte, insbesondere Kaufhäuser, sowie Großhandlungen und Produktionsunternehmungen der verschiedensten Branchen). Der Absatzradius für Packpapier ist wegen des größeren Einflusses der Transportkosten auf das relativ geringwertige Papier bedeutend kleiner als derjenige für Feinpapier. Dafür ist jedoch die Dichte der Packpapiernachfrager je Flächeneinheit größer. Die einzelnen Bezirke der Packpapiervertreter brauchen trotz der oben angeführten Argumente nicht unbedingt kleiner zu sein als diejenigen der Feinpapiervertreter, weil Bedarfshäufigkeit im Packpapiersektor[22]) geringer als im Feinpapiersektor ist.

Für die Bildung der Vertreterbezirke sind neben den verkehrsgeographischen Verhältnissen folgende beiden Gesichtspunkte maßgebend: Der Vertreter muß alle in Frage kommenden Bedarfsträger des Bezirks in vollkommener Weise bearbeiten können; andererseits muß die Größe des Bezirks ausreichen, die wirtschaftliche Existenz des Vertreters zu sichern.[23])

Ob man Reisende oder Vertreter wählt, ist eine Frage der Kosten und des erwünschten Einflusses auf die im Außendienst Tätigen. Ein Reisender ist weisungsgebundener als ein Vertreter, verursacht jedoch weitgehend fixe Kosten, ob nun sein Umsatz groß oder klein ist. Ein Vertreter ist als selbständiger Kaufmann unabhängiger als der Reisende, hat aber in der Regel nur eine dem Umsatz in seinem Bezirk proportionale Vergütung zu beanspruchen.

---

[22]) Die geringere Packpapiersortenzahl erlaubt ein langfristiges Disponieren.

[23]) Vergleiche: Ruberg, C., „Verkaufsorganisation", Essen 1952, S. 34.

Im Papiergroßhandel ist vor allem der Reisende anzutreffen. Das hat folgenden Grund: Der Reisende, der umfassende Fachkenntnisse benötigt, hat in der Regel eine Ausbildung als Lehrling in derjenigen Papiergroßhandelsunternehmung absolviert, für die er später im Außendienst arbeitet. Der erforderliche Kontakt zu den Kunden wird ihm dadurch verschafft, daß er vor seinem Einsatz als Reisender einige Jahre in der Verkaufsabteilung zu arbeiten hat. Er befindet sich also bereits Jahre hindurch zuerst im Lehr- und dann im Angestelltenverhältnis zu der von ihm zu vertretenden Papiergroßhandelsunternehmung. Es besteht nun kein Grund von seiten der Unternehmung, diese relativ strenge Bindung durch eine solche, die weniger Weisungsrechte gewährt, zu ersetzen. Außerdem kennt man das Pflichtbewußtsein und die Leistungsfähigkeit der infrage kommenden Person, so daß man auch bei Gewährung eines begrenzten Fixums unseres Erachtens kein Risiko eingeht, zumal der Absatz der Papiergroßhandelsunternehmungen nicht besonders konjunkturempfindlich ist. Auch die Möglichkeit, daß ein Vertreter im Gegensatz zum Reisenden für mehrere Unternehmungen gleichzeitig tätig sein kann, ist im Papiergroßhandel kein Grund, die Form des Vertreters für die im Außendienst Tätigen zu wählen. Jede Papiergroßhandlung besitzt ein alle wesentlichen Sorten umfassendes Sortiment, oder strebt ein solches doch zumindestens an, so daß ein Vertreter, der für zwei Papiergroßhandelsunternehmungen tätig wäre, zwei konkurrenzierende Unternehmungen vertreten würde. Das Arbeiten für eine Unternehmung anderer Branche scheidet wegen der für einen Papiergroßhandelsvertreter erforderlichen weitgehenden Spezialisierung ziemlich aus.

Das Problem der Dezentralisation des Verkaufs stellt sich im Papiergroßhandel erst dann, wenn der innerhalb des wirtschaftlich maximalen Absatzradius befindliche Markt voll genutzt ist und der Absatz weiterhin gesteigert werden soll. Der

maximale Absatzradius für Feinpapier wird durch die übliche Auslieferungsdauer[24]) und für Packpapier durch die Transportkosten bestimmt.[25]) Die Dezentralisation[26]) des Verkaufs erfolgt durch die Einrichtung von Filialen an dafür günstigen Standorten außerhalb des Absatzraumes der Hauptniederlassung.[27])

Die angeführten Gründe, aus denen eine Absatzmarkterweiterung über einen gewissen Bereich von der Hauptniederlassung aus ohne Einrichtung von Filialen nicht möglich ist, lassen leicht erkennen, daß reine Filialverkaufsbüros ohne Lager und Papieraufbereitung im Feinpapiergroßhandel nutzlos wären.

Denkbar ist eher ein Außenlager in Verbindung mit Fuhrpark und einer Papieraufbereitung ohne Verkaufsbüro. Wegen des erforderlichen umfangreichen Sortiments, - Beschränkungen des Sortiments verringern sehr stark die Marktchancen - der kostspieligen Einrichtung für die Lagerräume und die Papieraufbereitung etc. ist der Betrieb einer Filiale mit hohen zusätzlichen fixen Kosten verbunden. Es ist daher nur ratsam, vor Einrichtung einer Filiale eine sorgfältige Strukturanalyse des durch die Filiale zu erfassenden Marktes durchzuführen, um erkennen zu können, ob sich eine Investition derartigen Ausmaßes lohnt.

Es bleiben nun noch Aufgaben und Aufbau der in unserer Abbildung 5 auf Seite 60 dargestellten Stelle „Versand" zu be-

---

[24]) Es ist branchenüblich und wird von den Abnehmern aus produktionstechnischen Gründen verlangt, daß die Belieferung mit Lagerware spätestens am Tage nach Auftragseingang erfolgt.

[25]) Kraft, E., a. a. O., S. 138.

[26]) Zur Dezentralisation des Verkaufs vergleiche Ruberg, C., a. a. O., S. 26 ff.

[27]) Es ist zwar möglich, daß eine Papiergroßhandelsunternehmung auch Gebiete außerhalb ihres wirtschaftlich maximalen Absatzradius beliefert, doch hat sie anderen standortmäßig günstiger gelegenen Papiergroßhandelsunternehmungen gegenüber in diesen Gebieten nur geringe Marktchancen.

sprechen. Durch die Einrichtung dieser Stelle wird der Großteil der aus der Verkaufstätigkeit resultierenden betrieblichen Innenarbeit von der reinen Verkaufstätigkeit abgesondert. Der Verkäufer soll sich möglichst nur mit der von ihm zu verkaufenden Ware und den Kunden beschäftigen. Alle übrigen Arbeiten, die untergeordneter Natur sind und speziell diejenigen, die dem Verkaufsabschluß folgen, können durch weniger qualifizierte Kräfte erledigt werden. Der Verkäufer erscheint uns dafür zu teuer. Außerdem wird er es durch Spezialisierung und volle Konzentration auf die reine Verkaufsaufgabe zu größerem Erfolg bringen.

Der Versandabteilung obliegen die Ausstellung der Versandpapiere und Lieferscheine, die Fuhrendisposition, die Rechnungserteilung, die Warenausgangskontrolle und die Warenzustellung.

Besonders die Fuhrendisposition ist ein Gebiet, dem im Papiergroßhandel große Aufmerksamkeit gewidmet werden muß. Dem mit der Fuhrendisposition beauftragten Disponenten obliegt es, zu entscheiden, ob eine Kommission mit der Bahn, dem Lastkraftwagen oder der Post versandt werden soll, sofern der Warenempfänger nicht ausnahmsweise die Versandart vorgeschrieben hat. Darüberhinaus ist es Aufgabe der Disponenten, die mit Lastkraftwagen zu expedierenden Sendungen auf die einzusetzenden Fahrzeuge zu verteilen. Die Verteilung hat so zu erfolgen, daß die Anlieferung schnell und mit möglichst geringen Kosten erfolgen kann. Das setzt jedoch neben guten verkehrsgeographischen und verkehrstechnischen Kenntnissen sorgfältige Überlegungen voraus, in welcher Reihenfolge die Empfänger der Ware aufzusuchen sind.

Im Laufe der Zeit haben sich zwar bei den einzelnen Papiergroßhandlungen Standardfuhrenrouten[28]) herausgebildet, je-

[28]) Eine westdeutsche Papiergroßhandlung, die über insgesamt 15 Lastkraftwagen verschiedener Größen verfügt, läßt täglich 12 Standardrouten befahren.

doch bedarf es trotzdem der Überlegung, ob es zweckmäßig ist, den Ort X an einem bestimmten Tag in die Route A oder in die Route B einzugliedern. Außerdem ist es nicht etwa gleichgültig, in welcher Reihenfolge die in irgendeinem Ort aufzusuchenden Kunden zu berühren sind. Die Reiseroute eines Vertreters gilt für längere Zeit, die Auslieferungsrouten gelten nur in ihren groben Zügen langfristig und bedürfen in ihren Details dauernder Neugestaltung.

Die Beziehungen der Ressorts „Verkauf" über den Mitteilungsweg zur „Verwaltung" sind gleicher Art wie diejenigen des Ressorts „Einkauf" zur „Verwaltung". Die Beziehungen zwischen den Ressorts „Ein"- und „Verkauf" wurden bereits im vorigen Abschnitt bei der Darstellung des Ressorts „Einkauf" untersucht.

C. Der Arbeitsablauf

1. Allgemeines

Bei der Betrachtung des Arbeitsablaufes werden die Aufgabenträger zu Arbeitsträgern.

Der Arbeitsablauf in der Unternehmung regelt sich nicht automatisch,[29]) es bedarf hier ebenso wie auf dem Gebiete der Stellengliederung der gestaltenden Hand. Die sinnvolle Regelung des Arbeitsablaufes ist ein umso größeres Problem, je differenzierter die Arbeitsteilung innerhalb der Unternehmung ist. Arbeitsteilung bedeutet vor allem Spezialisierung und somit Leistungssteigerung bzw. Kostensenkung. Diese Vorteile können sich aber nur dann auswirken, wenn es gelingt, die einzelnen Teilarbeiten zu koordinieren. Die Koordination muß auf solche Weise erfolgen, daß möglichst wenig Leerlauf bzw. Reibung bei der Leistungserstellung entsteht. Um einen Arbeitsablauf zweckmäßig zu regeln, müssen:

1. die zeitliche Reihenfolge und Dauer der einzelnen Teilvorgänge registriert und aufeinander abgestimmt werden,
2. die nötigen Vorrichtungen zur Sicherung des einmal festgelegten Arbeitsablaufes[30]) getroffen werden.

---

[29]) Ulrich, H.: „Betriebswirtschaftliche Organisationslehre", Bern 1949, S. 190.

[30]) Damit ist keinesfalls gemeint, daß ein einmal geplanter Ablauf ein für allemal beibehalten werden soll. Der Arbeitsablauf muß selbstverständlich von Zeit zu Zeit den sich ändernden betrieblichen Gegebenheiten angepaßt werden, ist aber in diesen Intervallen starr.

Für die Stellengliederung genügte uns eine Aufteilung der gesamten Unternehmungsaufgabe in eine Anzahl von Teilaufgaben. Bei der Planung und Gestaltung des Arbeitsablaufes reicht das nicht. Hier muß eine Unterscheidung bis zu den einzelnen Arbeitsgängen vorgenommen werden. So wird z. B. die Bearbeitung von Bestellungen, die wir bei der Darstellung der Kompetenzverteilung im Ressort „Verkauf" als eine der Teilaufgaben herausgestellt hatten, in der Papiergroßhandelspraxis in verschiedene Arbeitsgänge zerlegt (Ausstellen eines Auftragsformulars, Überprüfung der Ausführbarkeit anhand der Bestandskartei, Einsetzen der Preise, Kreditwürdigkeitsprüfung).

Es ist darauf zu achten, daß jeder Arbeitsvorgang sinnvoll ist, d. h., daß ihm eine wesentliche Bedeutung zukommt. Bedeutsam ist ein Vorgang dann, wenn ohne ihn die Gesamtaufgabe nicht oder nur in unvollkommener Weise erfüllt wird, ohne ihn eine Kontrolle der Ordnungsmäßigkeit des Gesamtvorganges bzw. eines oder mehrerer anderer Teilvorgänge nicht möglich ist oder unverhältnismäßig erschwert wird.

Die zeitliche Dauer der Arbeitsgänge sollte bei der Abstimmung auf ein Minimum herabgedrückt werden. Die Mittel zur Erreichung dieses Zieles sind zweckmäßige Arbeitsteilung, gute Ausbildung und Anleitung des Personals und der Einsatz mechanischer und sonstiger arbeitssparender Hilfsmittel.

Wir wollen hier nicht näher auf den Einsatz von mechanischen und sonstigen Hilfsmitteln in einer Papiergroßhandelsunternehmung eingehen, um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen.[31])

---

[31]) Schnutenhaus gibt eine ausführliche Darstellung der gesamten Organisationsmittel in seinem Buch „Allgemeine Organisationslehre", Berlin 1951, S. 81-128, auf die wir hier verweisen wollen. Bezüglich der mechanischen Hilfsmittel zur qualitativen Verbesserung, Erleichterung und Beschleunigung der Arbeit auf dem Lager und in der Papieraufbereitung verweisen wir auf Kraft, E.: „Der Warenumsatzprozeß im Papiergroßhandel", Dissertation, Bern 1956, S. 108-112.

Ein besonderes Problem des Arbeitsablaufes, das im weiteren Sinne zur zeitlichen Abstimmung des Ablaufes gehört, ist die Urlaubsordnung, die ihrerseits als ein Teil der umfassenden Betriebsordnung anzusprechen ist. Da Papiergroßhandlungen keine nennenswerten Saisons kennen,[32]) sind Betriebsferien nicht durchführbar. Die Urlaubsverteilung muß also in der Weise geregelt werden, daß für jeden Abwesenden eine Vertretung geschaffen wird, die jeweils dessen Aufgaben und Funktionen übernimmt. Urlaubsvertretungen bereiten nur bei den leitenden Angestellten besondere Schwierigkeiten. Hier gibt es in vielen Fällen in den Papiergroßhandelsunternehmungen keine Möglichkeit, eine Vertretung zu berufen. Es bleibt dann nichts anderes übrig, als daß der Abwesende den Teil seiner Aufgaben, den er nicht vorweg erledigen kann, nachträglich erfüllt. Außerordentlich dringliche Entscheidungen müssen während der Abwesenheit des sonst Zuständigen durch dessen Vorgesetzten (im Papiergroßhandel bei der begrenzten Zahl der Rangstufen häufig der Geschäftsleiter) getroffen werden.

Wir erwähnten bereits die Betriebsordnung, die vor allem eine detaillierte Festlegung und Sicherung des Arbeitsablaufes sein soll und die zwecks besserer Wirkung und schnellerer Übersicht durch Arbeitsablaufschaubilder zu ergänzen ist.[33])

Betriebsordnungen haben zunächst einmal ganz allgemein Aufschluß über das Verhalten der Betriebspersonen während des Dienstes zu geben, ihre Rechte und Pflichten zu umreißen. Darüber hinaus haben die Betriebsordnungen die Arbeitszeit und die bezahlte Freizeit zu regeln (Dauer, Vergütung etc.). Richtunggebend sind hier die individuellen Abmachungen der Dienstverträge, die Gesamtarbeitsverträge und die gesetzlichen Bestimmungen. Für Papiergroßhandelsunter-

---

[32]) Der Absatzrhythmus wird größtenteils durch die Auftragseingänge der Druckereien bestimmt, die ziemlich gleichmäßig verlaufen.
[33]) Derartige Schaubilder finden sich im folgenden Kapitel.

nehmungen, die in der Regel sehr hohe Anforderungen an die Führer ihrer Lastkraftwagen stellen müssen, sind außerdem die gesetzlichen Vorschriften über die Arbeits- und Ruhezeiten der berufsmäßigen Kraftfahrzeugführer von besonderem Gewicht.

Im besonderen Teil der Betriebsordnung - die jedoch im Papiergroßhandel leider kaum in irgendeiner Unternehmung schriftlich festgelegt ist - sollen die Stellengliederung, die Aufgabengliederung, die Kompetenzen und die einzelnen Etappen der Arbeitsabläufe skizziert werden. Es kann sich dabei natürlich nur um eine schematische Darstellung der Vorgänge handeln, wenn man nicht Gefahr laufen will, die Ordnung unübersichtlich zu gestalten und dauernd abändern zu müssen.

Vorbildliche Betriebsordnungen sind bei Fechtner dargestellt.[34]) Wir wollen hier nicht versuchen, eine exakt paragraphierte Betriebsordnung für Papiergroßhandelsunternehmungen aufzustellen, sondern wollen uns - was der übersichtlichen Darstellung der Zusammenhänge sicherlich dienlich ist - der graphischen Verfahrungsweise mit daran anschließender verbaler Beschreibung bedienen, um den Arbeitsablauf zu erläutern. Damit bleiben wir bei der von uns schon in früheren Kapiteln angewandten Methode. In der Praxis wird man natürlich eher umgekehrt verfahren müssen, indem man vor allem eine Betriebsordnung aufstellt und diese dann durch graphische Darstellungen verdeutlicht.

---

[34]) Fechtner, Karl, „Leitfaden für Organisation und Revision", Essen 1951, S. 96-108.

2. Die Arbeitsverrichtung der Stellen und ihr Verkehr untereinander in ablaufmäßiger Betrachtung

Die Leistungserstellung in Papiergroßhandelsunternehmungen bedingt eine Anzahl verschiedener Arbeitsabläufe, die entweder direkt oder indirekt der Verwirklichung des Unternehmungszweckes dienen sollen. Gewisse Arbeitsabläufe, die sich dauernd in gleicher oder ähnlicher Form wiederholen, wie der Wareneinkaufs- und der Warenverkaufsvorgang, bedürfen selbstverständlich einer intensiveren Regelung und Gestaltung als z. B. die Beschaffung von Kraftfahrzeugen, Maschinen etc. Die Arbeitsabläufe „Einkauf" und „Verkauf", die uns hier, da sie den Kern der Tätigkeit einer Handelsunternehmung bilden, besonders interessieren, vollziehen sich einmal in ihrer Standardform, wie man sie ähnlich auch in Großhandelsunternehmungen anderer Branchen findet, - Einkauf zur Ergänzung des Lagerbestandes und Verkauf auf Grund von Kundenbestellungen - oder aber in gewissen Varianten. Solche Varianten liegen u. a. beim Anfertigungsgeschäft (der Kunde erteilt eine Bestellung, die erforderliche Ware wird erst daraufhin den Kundenwünschen entsprechend bei einem Produzenten in Auftrag gegeben), bei der Spezialpapieraufbereitung gemäß Kundenbestellung (Schneiden, Falzen, Lochen usw.) und bei Abrufaufträgen (Successivleistung) vor. Im ersteren Falle, also beim Anfertigungsgeschäft, herrscht eine engere Verflechtung von Einkaufs- und Verkaufstätigkeit als das beim normalen Lagerumsatzgeschäft der Großhandlungen die Regel ist, was sich vor allem in einer regen Benutzung der Mitteilungswege zwischen den Ressorts „Einkauf" und „Verkauf" auswirkt.

Außer den erwähnten Arbeitsabläufen, die im Warenumsatzgeschäft ihren Ursprung haben, gibt es vor allem im Papier-

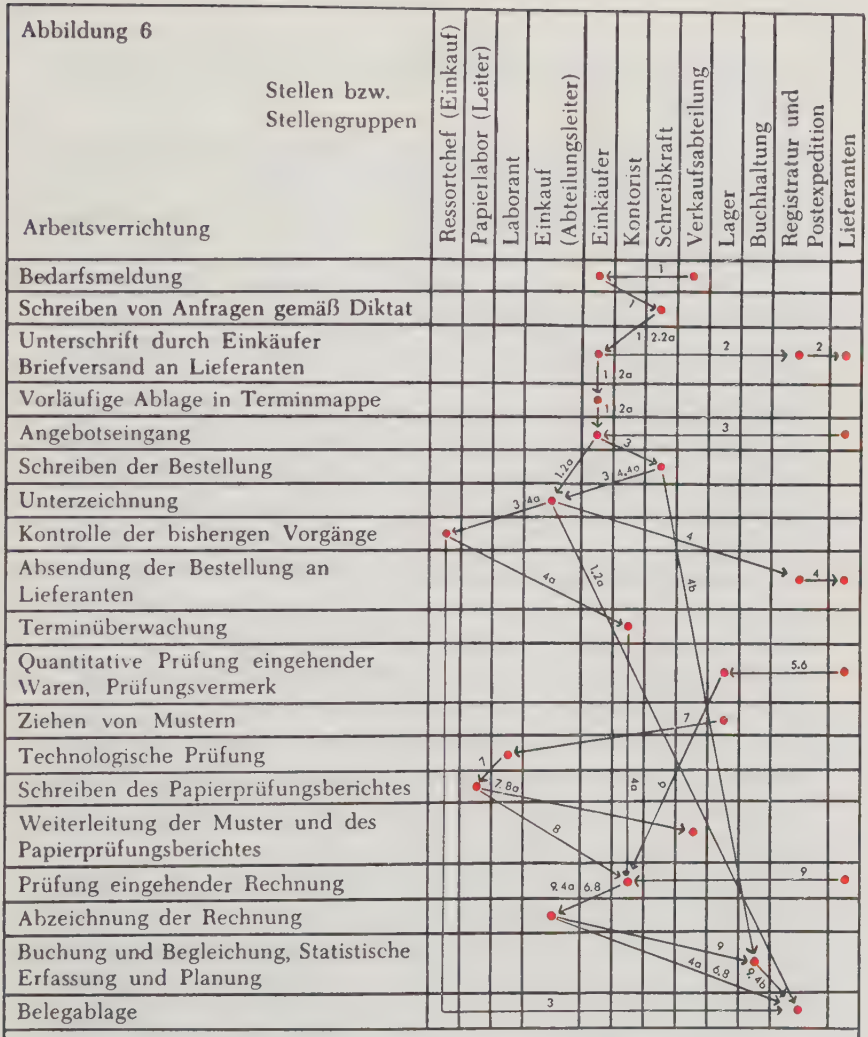
großhandel noch Arbeitsverrichtungen wie z. B. die Beschaffung von sachlichen Hilfsmitteln und deren Veräußerung nach Abnutzung, die Einstellung und Entlassung von Personal sowie die Vielzahl von Arbeitsabläufen innerhalb der Verwaltung, die entweder der Aufrechterhaltung der innerbetrieblichen Ordnung dienen oder sich aus den Beziehungen zu anderen Kontrahenten als Kunden und Lieferern ergeben.

Nicht vergessen werden sollen hier auch alle diejenigen zwar unerwünschten Erscheinungen, die ihre Ursache in Unzulänglichkeiten innerhalb der Unternehmung oder in Fehlern Dritter haben und die von Zeit zu Zeit immer wieder auftreten, so daß auch bei ihnen eine den speziellen Umständen angepaßte Regelung notwendig wird. Erwähnt seien hier vor allem die Bearbeitung von Kundenreklamationen und die eigenen Reklamationen bei Lieferanten.

Wir haben nun versucht, in Abbildung 6 (S. 77) den normalen Wareneinkaufsvorgang und in Abbildung 7 (S. 80) den normalen Warenverkaufsvorgang in allen wesentlichen Einzelheiten und in der üblichen Reihenfolge der Teilvorgänge graphisch darzustellen.

Der Wareneinkaufsvorgang beginnt bei der Bedarfsmeldung der Verkaufsabteilung. Der Einkäufer, als Empfänger der Bedarfsmeldung, wählt auf Grund seiner Marktkenntnisse eine Anzahl von Papierlieferanten aus, die um ihre Offerten gebeten werden sollen, diktiert und unterzeichnet die Anfragen. Er wählt von den eingehenden Angeboten nach hier nicht zu erläuternden Gesichtspunkten das günstigste aus und sorgt für die Ausstellung eines Bestellformulars. Die Unterzeichnung der Bestellung obliegt dem Abteilungsleiter „Einkauf", der, da ihm Bedarfsmeldung, Copien der Anfragen und die Angebote zugleich mit dem zu unterzeichnenden Bestellformular vorgelegt werden, prüfen kann, ob die Bestellung erforderlich

Abbildung 6



Beim Ablauf des Einkaufsvorganges bedeuten die Zahlen

1 Bedarfsmeldung
2 Anfrage (Original)
2a Anfrage (Copie)
3 Angebot
4 Bestellformular (Original)
4a Bestellformular (Copie)
4b Bestellformular (Copie)
5 Waren
6 Lieferschein
7 Muster
8 Prüfungsbericht (Original)
8a Prüfungsbericht (Copie)
9 Rechnung

ist und ob der Lieferant mit den günstigsten Konditionen berücksichtigt wurde.

Auch dem Ressortchef „Einkauf" werden zwecks Information und Kontrolle die Lieferantenofferten und die Bestellungsdurchschriften vorgelegt. Er wird jedoch in der Regel nur stichprobenweise prüfen.

Nach Absendung der Bestellung wird einem Kontoristen der Abteilung „Einkauf" eine Durchschrift des Bestellformulars zwecks Überwachung der Liefertermine und der späteren Rechnungskontrolle zugeleitet. Bei Terminüberschreitungen und sonstigen Unregelmäßigkeiten der Lieferung (Warenmängel, vom Kaufvertrag abweichende Preisberechnung) hat er dem Abteilungsleiter unter Vorlage der Belege (Bestellformularcopie, Lieferschein, Prüfungsbericht des Papierlabors) entsprechende Mitteilung zu machen.

Die Warenabnahme, die mit einer unverzüglichen Mengenprüfung verbunden ist, erfolgt durch das Lager. Der Lieferschein wird, mit einem Prüfungsvermerk versehen, an den mit der Rechnungsprüfung beauftragten Kontoristen der Abteilung „Einkauf" weitergeleitet. Im Lager werden Muster der eingegangenen Sendungen „gezogen" und dem Labor zugestellt. Nach umfangreicher chemisch-physikalischer Prüfung und Schreiben eines Prüfungsberichtes werden die Muster mit der Copie des Prüfungsberichtes an die Verkaufsabteilung weitergeleitet. Die Verkaufsabteilung reiht die Ausfallmuster in ihre Kollektion ein und unterrichtet sich anhand des Berichtes eingehend über die Wareneigenschaften. Das Original des Prüfungsberichtes geht an den Kontoristen der Einkaufsabteilung, der die Rechnung zu prüfen hat.

Die mit dem Prüfungsvermerk versehene Rechnung läuft mit Belegen (Copie des Bestellformulars, Lieferschein und Original des Prüfungsberichtes) zur Abzeichnung an den Leiter der

Einkaufsabteilung und von dort zur Buchung und Bezahlung an die Buchhaltung.

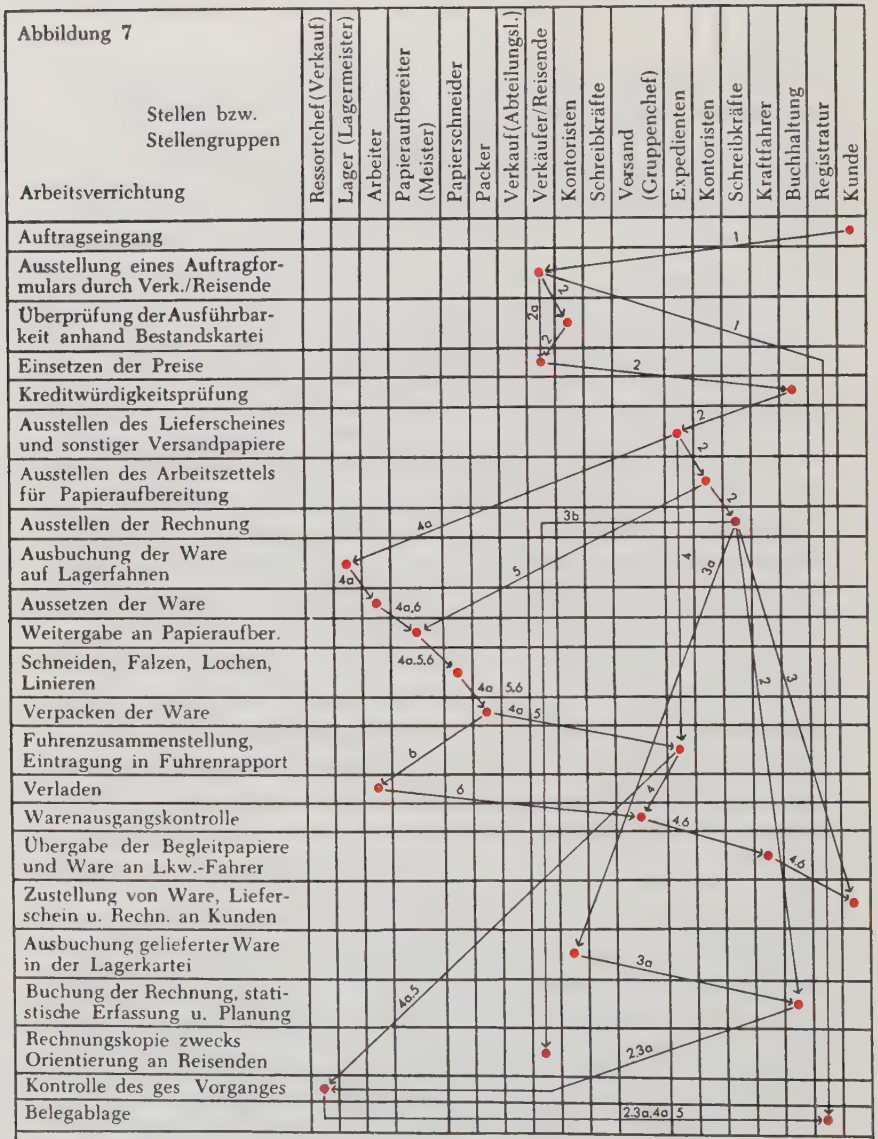
Zur statistischen Auswertung und Planung erhält die Buchhaltung schon vorher eine zweite Durchschrift des Bestellformulars.

Der Einkaufsvorgang kann dann, sofern keine Mängel der Lieferung zu beanstanden waren, durch Ablage der in der Registratur zusammenlaufenden Belege (2 Bestellungscopien, Lieferschein, Original des Prüfungsberichtes und Rechnung) abgeschlossen werden.

Der normale Verkaufsvorgang beginnt in unserem Schaubild mit dem Auftragseingang (vergleiche Abbildung 7). In der Regel wird ein großer Teil der eingehenden Aufträge erst durch die Initiative der eigenen Vertreter bzw. Verkäufer zustande gekommen sein, indem diese Personen die Kunden besuchten bzw. anderweitig mündliche, telefonische oder schriftliche Verkaufsverhandlungen mit ihnen führten. Der eingehende Auftrag ist also meist erst das Resultat dieser verschiedenartigen Bemühungen. Uns interessiert hier aber weniger der Ablauf dieser der Auftragseinbringung dienenden Arbeiten, als derjenige Arbeitsablauf, der durch den eingehenden Auftrag innerhalb der Unternehmung ausgelöst wird.

Die erste Arbeitsverrichtung nach Auftragseingang ist das Ausstellen eines Auftragsformulars durch den Verkäufer, den Reisenden oder den Vertreter. Anhand des Originals des Auftragsformulars überprüft der Führer der Lagerbestandskartei die Ausführbarkeit des Auftrages. Das Auftragsformular geht anschließend an den bearbeitenden Verkäufer zurück, der den Gesamtpreis der Lieferung berechnet und das Formular der Buchhaltung zwecks Prüfung der Kreditwürdigkeit des Kontrahenten übergibt. Die Durchschrift des Auftragsformulars bleibt beim Verkäufer. Sofern der Kunde den ihm zugebilligten Kreditrahmen nicht überschritten hat, stellt die Debito-

Abbildung 7



Beim Ablauf des Verkaufvorganges bedeuten die Zahlen

1 Schriftlicher Auftrag des Kunden bzw. mündliche Bestellung
2 Auftragsformular (Original)
2a Auftragsformular (Copie)
3 Rechnung (Original)
3a Rechnung (Copie)
3b Rechnung (Copie)
4 Lieferschein (Original)
4a Lieferschein (Copie)
5 Arbeitszettel
6 Ware

ren-Buchhaltung das mit ihrem Anweisungsvermerk versehene Formular einem Expedienten zu, der wiederum einen Lieferschein ausstellt. Kontoristen und Schreibkräfte des Versandes besorgen anschließend das Ausfertigen des eventuell erforderlichen Arbeitszettels für die Papieraufbereitung und der Rechnung anhand des Auftragsformulars.

Der Lagermeister erhält eine Durchschrift des Lieferscheines und bucht die Ware mengenmäßig auf den an den Warenstapeln angebrachten Lagerfachkarten aus. Die Ware wird durch die Lagerarbeiter „ausgesetzt" und an die Papieraufbereitung weitergeleitet, oder aber, wenn die Güter bereits genügend verpackt sind und nicht bearbeitet zu werden brauchen, direkt gemäß den Anweisungen des für die Fuhrenzusammenstellung verantwortlichen Expedienten in die Lastkraftwagen verladen.

Der Versandleiter übergibt nach Durchführung der Warenausgangskontrolle Lieferschein und Waren an die Kraftfahrer, die die Zustellung besorgen. Daraufhin wird auch die Rechnung zum Versand gebracht. Die erste Rechnungscopie geht zur Ausbuchung der Warenmenge an die Lagerkartei[35]) und von dort aus zur Buchung des Rechnungsbetrages an die Debitorenbuchhaltung. Sie erhält bereits vorher von der mit der Ausstellung der Rechnung beauftragten Schreibkraft das Original des Auftragsformulars zur Planung und statistischen Auswertung.

Die zweite Rechnungsdurchschrift ist zur Information dem Reisenden oder Vertreter zuzustellen, in dessen geographisch fest umrissenen Bezirk der betreffende Kunde seinen Sitz hat.

---

[35]) Die Lagerkartei dient der permanenten sofortigen Bestandsübersicht durch die Verkaufsabteilung, der Information der Einkaufsabteilung, der Kontrolle des Lagerpersonals und unter Umständen auch der dauernden wertmäßigen Bestandserfassung für die kurzfristige Erfolgsrechnung.

Vom Expedienten laufen die Lieferscheincopie und der Arbeitszettel, von der Buchhaltung das Original des Auftragsformulars und die Rechnungsdurchschrift zur stichprobenweisen Kontrolle des Verkaufsvorganges an den Ressortchef „Verkauf".

Der letzte Teilvorgang ist die Ablage dieser Belege einschließlich des eventuell der Bestellung zugrundeliegenden Kundenschreibens.

Bei einer derartigen klaren Festlegung der Arbeitsabläufe, der Verwendung gut durchdachter Formulare, der möglichst gleichzeitigen Bearbeitung mehrerer Arbeitsvorgänge und der sorgfältigen Erledigung jeder Teilarbeit sind eine schnelle, wirtschaftliche Leistungserstellung gewährleistet. Fehlermöglichkeiten dürften damit eingeschränkt sein. Die trotzdem gelegentlich bei den verschiedensten Arbeitsverrichtungen auftretenden Mängel, sowie die für ihre Begehung Verantwortlichen lassen sich jedoch leicht feststellen.

Im Papiergroßhandel gilt, wie bereits erwähnt, das Prinzip, alle Aufträge spätestens noch am Tage nach Auftragseingang ausführen zu können. Dadurch wird der Absatzmarkt räumlich begrenzt. Abends, kurz vor Dienstschluß eingehende Aufträge können normalerweise erst am nächsten Morgen bearbeitet werden. Dadurch wird die Abfahrt der Lastkraftwagen verzögert. Nun beansprucht das Ausliefern der Ware in der Regel schon einen großen Teil der Fuhrenzeit. Die Auslieferung ist aber nur bis 17 spätestens 18 Uhr möglich. Verzögert sich also die Abfahrt der Kraftwagen aus dem eben angeführten Grunde, so ist der verfügbare Zeitraum für die Anreise in das Auslieferungsgebiet relativ gering. Dieser Nachteil kann durch die Einführung einer Spätschicht in den Abteilungen Versand, Lager und Papieraufbereitung beseitigt werden. In diesem Falle können die abends noch eingehenden Aufträge gleichentags bearbeitet werden; der Kraftwagen kann am

nächsten Morgen seine Fahrt frühzeitig beginnen, so daß sich die mögliche Anreisestrecke bis zum Anlieferungsgebiet und somit auch der mögliche Absatzmarkt wesentlich erweitert. Dahingehende Untersuchungen einer Papiergroßhandlung haben gezeigt, daß es zur Erreichung dieses Zieles ausreichend ist, etwa 20% des Personalbestandes der Abteilungen „Versand", „Lager" und „Papieraufbereitung" täglich drei Stunden später ihre Arbeit aufnehmen zu lassen, die dann abends nachgeholt werden.

Vorgängig wurde bereits erwähnt, daß in einer Unternehmung das Drei-Schichten-System eingeführt worden ist. Diese Maßnahme bringt allerdings außer dem eben erwähnten Vorteil der räumlichen Absatzmarkterweiterung vor allem eine viel weitgehendere Ausnutzung der Betriebsanlagen mit sich.

D. Besondere Fehler der organisatorischen Gliederung und des Arbeitsablaufes in Papiergroßhandelsunternehmungen

In den vorausgehenden Ausführungen haben wir bereits an einigen Stellen auf Fehler in der Organisation von Papiergroßhandelsunternehmungen aufmerksam gemacht und schon auf die unvermeidlichen meist schweren Folgen solcher Fehler deutlich hingewiesen. Es erscheint uns am Ende unserer Darlegungen trotzdem notwendig, verschiedene für die Organisation typische Fehler herauszustellen, damit sie in der Zukunft nicht erneut begangen werden.

1. Fehler in dem organisatorischen Aufbau

Bei den Fehlern in der organisatorischen Gliederung handelt es sich vor allem um Kompetenzunklarheiten. Da in den Papiergroßhandlungen wegen ihrer verhältnismäßig geringen Größe oft zwischen Unternehmungsleiter und Angestellten ein enger persönlicher Kontakt gegeben ist, findet man immer wieder Personen, die glauben, sich auf Grund ihrer guten „Beziehungen" zur Geschäftsleitung Befehlsgewalt bzw. Mitspracherechte anmaßen zu können, die ihrer Stellung im Organisationsgebilde und meistens ihren fachlichen, teilweise auch menschlichen Qualitäten nicht entsprechen. Solche Mißstände müssen zwangsläufig zu Fehlentscheidungen und Unklarheiten in der Befehlsgebung führen. Ebenso kommt es vor, daß Personen, die sich wegen ihrer überdurchschnittlichen Leistungen ein großes Ansehen und Gewicht in der Unternehmung

verschafft haben, aus Geltungssucht, Machtstreben, falschem Tatendrang und dergl. in Bereiche eingreifen, für die sie keine Zuständigkeit besitzen. Durch solche Anordnungen, denen es an der notwendigen Kompetenz mangelt und für deren Auswirkungen in erster Linie ein anderer die Verantwortung zu tragen hat, wird Verwirrung in den unteren Stellen gestiftet; sei es dadurch, daß Befehle einmal von diesem und dann von jenem kommen, so daß man nicht weiß, wer eigentlich der maßgebende Vorgesetzte ist, oder daß sogar zwei oder mehrere sich widersprechende Befehle gegeben werden. Weiterhin ist ziemlich häufig der Fall anzutreffen, daß eine Teilaufgabe keiner Stelle definitiv zugeteilt wird. So wird beispielsweise der Einkauf von Büromaterial jeweils von der Stelle vorgenommen, die gerade Bedarf hat; oder, ähnliche statistische Arbeiten werden heute vom Verkauf, kurze Zeit später vom Versand und ein anderes Mal von der Buchhaltung erledigt.

In einigen Papiergroßhandelsunternehmungen ließ sich feststellen, daß für eine bisher nicht erledigte Teilaufgabe, die große Spezialisierung und besondere Fähigkeiten verlangt - wie z. B. die Planung - keine besondere Stelle eingerichtet wurde; vielmehr teilte man diese Aufgabe einer nicht voll ausgelasteten Stelle zu, die als zu ihrer Lösung einigermaßen geeignet erschien. Wozu ein solches Verhalten führt, zeigt die durchweg gegebene Mangelhaftigkeit des Rechnungswesens in Papiergroßhandelsunternehmungen; nur die Buchführung macht hier in der Regel eine Ausnahme.

Gleiche Mängel finden sich häufig hinsichtlich der Papierprüfung, die entweder einmal von dieser und dann von einer anderen Person der Einkaufsabteilung vorgenommen, oder gar einem nicht ausreichend geschulten Mitarbeiter zugewiesen wird. Eigentlich sollte die technologische Papierprüfung nicht einmal den Einkäufern überlassen bleiben, weil ja auch deren Handlungsweise von einer neutralen und vom Einkauf unabhängigen Stelle überprüft werden sollte.

Ein ebenfalls oft anzutreffender Fehler besteht darin, daß die Kontrollspanne einzelner Stellen so groß ist, daß entweder die Kontrolle nicht genügend intensiv sein kann, oder aber für die Erledigung der Aufgaben und Funktionen nicht genügend Raum verbleibt.

So bringen es manche geschäftsführende Inhaber von Papiergroßhandelsunternehmungen nicht fertig, einen Teil der Kontrollfunktionen an untergeordnete Stellen zu delegieren. Diese Unternehmer sind aus Zeiten, in denen ihre Unternehmung nur wenige Personen beschäftigte, daran gewöhnt, laufend auch die für sie selbst unbedeutendsten Teilaufgaben zu überwachen. Nun, da ihre Papiergroßhandlung inzwischen vielleicht 70 oder noch mehr Personen beschäftigt, halten die Geschäftsinhaber die Gewohnheit bei, obwohl eine untergeordnete Stelle diese Funktionen ohne weiteres übernehmen könnte. Die Unternehmer sind sich oft sogar dessen bewußt, daß sie andere Aufgaben und Funktionen nicht mit der notwendigen Intensität erledigen können, glauben aber trotzdem, von dieser Gewohnheit nicht ablassen zu dürfen.

2. Fehler im Arbeitsablauf

Im Arbeitsablauf der Papiergroßhandlungen findet sich häufig ein Fehler, der eigentlich überhaupt nicht vorkommen dürfte. So läßt sich immer wieder feststellen, daß bei dringenden Bestellungen kein Auftragsformular ausgefüllt wird. Die entsprechenden Anweisungen werden telefonisch oder mündlich von Stelle zu Stelle weitergegeben. Gegen eine Beschleunigung des Vorganges ist eigentlich nichts einzuwenden, sofern eine Garantie dafür gegeben ist, daß die üblichen Formulare nachträglich ausgestellt und weitergeleitet werden. Des weiteren sei darauf hingewiesen, daß bei mehrschichtig arbeitenden Papiergroßhandlungen in der bis 22 Uhr arbeitenden Verkaufs-

abteilung vielfach die Kreditwürdigkeitskontrolle, für die die Buchhaltung zuständig ist, nicht durchgeführt wird, weil diese Abteilung nur einschichtig arbeitet. Hier wäre eine Änderung zu empfehlen, die die Durchführung nachträglicher und damit gegenstandslos gewordener Kreditwürdigkeitsprüfungen erübrigt.

Vielfach sind parallel laufende Arbeitsvorgänge zeitlich ungenügend koordiniert - durch eine zu schwach besetzte Stelle oder unzureichende Ausstattung einer Stelle mit arbeitssparenden Hilfsmitteln -. Ein zu langsamer Vorgang hemmt aber zwangsläufig alle übrigen Vorgänge. So wartet z. B. die Papieraufbereitung auf die Zustellung eines Arbeitszettels, während ihr die ausgesetzte Ware schon übergeben worden ist; oder, die Lagerarbeiter warten auf die Fuhrenzusammenstellung, um mit dem Verladen des Papieres beginnen zu können. Unproduktive Wartezeiten lösen häufig andere Wartezeiten aus, so daß sich daraus beachtliche Verlustquellen ergeben.

Walther behauptet in diesem Zusammenhang wohl mit Recht, daß Verlustzeiten durch schlechte Organisation des Arbeitsablaufes schwerer wiegen, als Zeiteinsparungen durch technische Verbesserungen.[36])

Weiterhin ließ sich feststellen, daß in einem Ressort eine Kontrolle eingeschaltet wurde, die eine Menge zusätzlicher Arbeit erforderte, wobei man aber übersah, daß der gleiche Effekt durch eine viel weniger schwierige und zeitraubende Zusatzarbeit an anderer Stelle ebenso hätte erzielt werden können. Als konkreter Fall sei die Anfertigung einer Statistik in der Verkaufsabteilung, die in der Buchhaltung in Verbindung mit einem anderen Arbeitsvorgang fast automatisch hätte miterstellt werden können, genannt.

---

[36]) Walther, A.: Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, Band 1, S. 113, Zürich 1947.

Manchem Leser mögen Fehler dieser Art und die damit verbundenen Auswirkungen, insbesondere in guten Konjunkturzeiten, die auch den am wenigsten leistungsfähigen Unternehmungen noch zufriedenstellende Gewinne bringen, nicht allzu beachtlich erscheinen. Auch die Kostenrechnung mag, da es zweifellos bedeutendere Kostenfaktoren gibt, auf den einzelnen Organisationsfehler nicht allzu stark reagieren. Trotzdem sollte nicht unversucht gelassen werden, eine möglichst große Anzahl dieser mehr oder weniger „kleinen" Fehler auszumerzen; denn durch die Summe schafft man sich der Konkurrenz gegenüber einen Kosten- und Leistungsvorsprung, der bei schlechten Außenverhältnissen sehr bedeutsam, wenn nicht sogar existenzentscheidend sein kann.

LITERATURVERZEICHNIS

Albrecht, E.:	Betriebsgröße und Betriebsoptimum unter besonderer Berücksichtigung von Industrie und Handwerk der Schweiz, Dissertation, Basel 1945
Baumgarten, F.:	Die Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe, Zürich 1946
Behrens, R.:	Papier unter der Lupe, Hannover 1952
Bergmann, G. A.:	Der Großhandelsbetrieb im Lichte moderner Organisationstechnik, Saarbrücken 1924
Brasch, H. D.:	Betriebsorganisation und Betriebsabrechnung, Berlin 1928
Chevalier, J.:	La technique de l'organisation des entreprises, Paris 1928
Eulenburg, F.:	Das Geheimnis der Organisation. Ein Versuch über Arten und Formen, Bedingungen und Voraussetzungen, Zwecke, Folgen und Grenzen der Organisation, Berlin 1951
Fechtner, K.:	Leitfaden für Organisation und Revision, Essen 1951
Findeisen, F.:	Aufstieg der Betriebe, der gesunde und der kranke Betrieb, Leipzig 1932
Fischer, G.:	Betriebliche Marktwirtschaftslehre, Heidelberg 1953
Fischer, R.:	Kalkulation und Betriebsorganisation, Berlin 1925

Gerson, O.:	Organisation, Statistik und systematische Kontrolle in kaufmännischen Betrieben, Hamburg 1913
Gilbreth, F. B. u. L. M.:	Die Verwaltungspsychologie, Berlin 1922
Grimshaw, R.:	System und Organisation im kaufmännischen Betriebe, Stuttgart 1913
Hajek, A.:	Management und Human Relations, Wien 1955
Hauser, W.:	Der schweizerische Papiermarkt, Dissertation, Zürich 1945
Hendrikson, K. H.:	Die Technik der Kreditwürdigkeitsprüfung, Wiesbaden 1956
Herold, H. Rozumek, P.:	Das Kreditgeschäft der Banken, Hamburg 1951
Hetzer, K. G.:	Deutsche Betriebspsychologie, Ergebnisse einer Bestandsaufnahme, München und Düsseldorf 1952
Hirsch, J.:	Die Entwicklung des amerikanischen Großhandels, Berlin 1928
Hirsch, J.:	Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik, Tübingen 1925
Lanz, W.:	Die schweizerische Papierindustrie in Vergangenheit und Gegenwart, Bern 1949
Le Coutre, W.:	Organisationslexicon, Berlin 1930
Le Coutre, W.:	Betriebsorganisation, in: „Die Handelshochschule", Berlin und Wien 1928
Lisowsky, A.:	Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Zürich 1954
Kraft, E.:	Der Warenumsatzprozeß im Papiergroßhandel, Dissertation, Bern 1956

Keim, K.:	Das Papier, seine Herstellung und Verwendung als Werkstoff des Druckers und Papierverarbeiters, Stuttgart 1951
Kraut, F.:	Die Persönlichkeit des Betriebsleiters als Intensitätsfaktor, Dissertation, Göttingen 1929
Leitner, F.:	Die Kontrolle in kaufmännischen Unternehmungen, Frankfurt am Main 1923
Leitner, F.:	Die Kontrolle, Revisionstechnik und Statistik in kaufmännischen Unternehmungen, Frankfurt am Main 1923
Mand, J.:	Betriebsorganisation, Wiesbaden 1950
Mathée-Drechsler:	Die Betriebsabrechnung in der Papier-, Pappen-, Zellstoff- und Holzstoff-Industrie, Wiesbaden 1949
Meyer, W.:	Elemente zu einer Beschaffungstheorie des Betriebes, Dissertation, Basel 1951
Mooney-Reiley:	The principles of Organization, New York 1939
Nicklisch, H.:	Organisation, Stuttgart 1922
Nordsieck, F.:	Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, Stuttgart 1951
Nordsieck, F.:	Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart 1934
Renker, A.:	Das Buch vom Papier, Wiesbaden 1950
Ruberg, C.:	Verkaufsorganisation, Essen 1952
Schäfer, E.:	Die Unternehmung, Einleitung in die Betriebswirtschaftslehre, Band 2, Der betriebswirtschaftliche Umsatzprozeß, Köln und Opladen 1949
Schramm, W.:	Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation, Leipzig 1936

Schnutenhaus, O. R.: Allgemeine Organisationslehre, Berlin 1951

Seyffert, R.: Der Mensch als Betriebsfaktor, Stuttgart 1922

Shelden, O.: Philosophy of Management, London 1930

Spann, O.: Organisation, in: „Handwörterbuch der Staatswissenschaften", Jena 1925

Stefanic-Allmayer, K.: Allgemeine Organisationslehre, Berlin 1953

Taylor, F. W.: „Shop Management", erschienen unter dem deutschen Titel „Die Betriebsführung", Berlin 1917

Taylor, F. W.: „The principles of scientific management", erschienen unter dem deutschen Titel „Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung", München und Berlin 1917

Tead, O.: Personnel Administration, New York 1933

Tiburtius, J.: Lage und Leistungen im deutschen Handel und ihre Bedeutung für die Gegenwart, Berlin 1949

Walther, A.: Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung,
Band 1 Der Betrieb, Zürich 1947,
Band 2 Die Unternehmung, Zürich 1953

Wendelaar, W. A. C.: Die Organisation des Großhandels in den Niederlanden, Dissertation, Frankfurt 1940

Ulrich, H.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949

Ziegler, F.: Richtlinien für die Anwendung des Kontenrahmens im Groß-, Einfuhr- und Ausfuhrhandel, Berlin-Schöneberg 1939

GESETZE

Boldt: Allgemeines Preußisches Berggesetz mit Kommentar, Münster 1948

Gesetz über Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien (Aktiengesetz), Berlin 1937

Scholz, F.: Kommentar zum GmbH.-Gesetz in seiner neuesten Fassung, Köln 1950

Baumbach-Duden: Handelsgesetzbuch mit Kurz-Kommentar, München und Berlin 1951

Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Zivilgesetzbuches, 5. Teil, Obligationenrecht (OR), Bern

Reichsgerichtsentscheid vom 4. Juli 1922 RG., Band 105

Verordnung über die Arbeits- und Ruhezeit der berufsmäßigen Motorfahrzeugführer, Bern 1933

Verordnung über die Arbeitszeit berufsmäßiger Kraftfahrzeugführer, Berlin 1938

Gesamtarbeitsvertrag für die schweizerische Papierindustrie von 1954

Fachgutachten des Instituts der Wirtschaftsprüfer, Düsseldorf 1954

Bundestagsdrucksachen der Bundesrepublik Deutschland 783, 784, 785, Bad-Godesberg 1955 (Entwurf von Prüfungsordnungen für wirtschaftsprüfende und beratende Berufe)

STATISTIKEN

Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 1950

Statistik des Bundesverbandes des deutschen Papiergroßhandels, Wuppertal 1955

Wirtschaftsprüferjahrbuch, Düsseldorf 1954

AUFSÄTZE UND FACHZEITSCHRIFTEN

Allgemeine Papierrundschau, Frankfurt am Main

Ausschuß für wirtschaftliche Fertigung: Grundlagen für Arbeitsvorbereitung und Zeitstudien, Berlin 1929

Barth, E.: Die Durchführung der Organisationsreform in: Deutscher Volkswirt, Heft 42, Berlin 1936

Danert, G.: Technische Grenzen dezentraler Betriebsorganisation, ein Beitrag zum Problem pretialer und bürokratischer Betriebslenkung, Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung, Köln 1952

Illetschko, L.: Topmanagement, in: Wirtschaftlichkeit, Wien 1954

Lanz, W.: Die schweizerische Papierwirtschaft 1939-1946, erschienen als Separatdruck in: Neue Zürcher Zeitung (NZZ) vom 12. 2. 47 und 13. 2. 47

Ulrich, H.: Rechnungswesen und Betriebsorganisation, in: Neuzeitliches Rechnungswesen in der Schweiz. Praxis, Zürich 1946

Wirtz, C.: Organisationsformen der Betriebsführung, (Direktorial-, Kollegial- und Kommissionsprinzip) in: Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung, Köln 1949

Von der Technik der Organisation, in: Wirtschaftlichkeit, Heft 7, Stuttgart 1936

Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Organisation, Bern

Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Berlin

VERBANDSPUBLIKATIONEN

Mitgliederliste des Verbandes Schweizerischer Papiergrossisten, Zürich 1955

Schlußbericht des Schweizerischen Papiersyndikates, Zürich 1947

Die Zellstoff-, Holzstoff-, Papier- und Pappenindustrie im Jahre 1950, zusammengestellt von der Treuhandstelle der Zellstoff- und Papierindustrie, Wiesbaden 1951

DIETER CLASSEN

wurde 1930 in Essen als Sohn einer Kaufmannsfamilie geboren. Nach Besuch des Realgymnasiums in Essen, Kremsier, Prag, Traben-Trarbach und des Landschulheims Birklehof in Hinterzarten/Schwarzwald, bestand er 1950 die Reifeprüfung am Goethe-Gymnasium in Frankfurt am Main. Anschließend trat er als kaufmännischer Lehrling in die Dienste der Rheinisch-Westfälische Bank AG in Köln, jetzt Deutsche Bank ein. In Köln und Bern studierte er Volks- und Betriebswirtschaft, Rechtswissenschaft und Psychologie. Beruflich führte ihn der Weg zu mehreren Filialen der genannten Großbank und zwischenzeitlich zur Schweizerische Kreditanstalt in Zürich. Zur Zeit ist er als stellvertretender Leiter einer Niederlassung der Deutsche Bank AG tätig.